ÎNTREABĂ-TE DE CE

CUM NE INSPIRĂ MARII LIDERI
ASTFEL ÎNCÂT SĂ TRECEM
LA ACȚIUNE

SIMON SINEK

EDITURA AMALTEA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
SINEK, SIMON
Întreabă-te de ce: cum ne inspiră marii lideri astfel încât să trecem la acţiune / Simon Sinek;
trad.: Olimpia Nicolae. - Bucureşti: Amaltea, 2012

ISBN 978-973-162-103-6

I. Nicolae, Olimpia (trad.)
159.923.2

START WITH WHY
HOW GREAT LEADERS INSPIRE
EVERYONE TO TAKE ACTION

SIMON SINEK

Copyright © Simon Sinek, 2009

ÎNTREABĂ-TE DE CE
CUM NE INSPIRĂ MARII LIDERI
ASTFEL ÎNCÂT SĂ TRECEM LA ACŢIUNE
SIMON SINEK

ISBN 978-973-162-103-6
© EDITURA AMALTEA

Pentru Victoria,
care a transformat nişte idei bune
într-unele extraordinare.

Există lideri şi există cei care ne conduc.
Liderii deţin o poziţie bazată pe putere sau pe influenţă.
Cei care ne conduc ne inspiră.

Indiferent că este vorba despre simpli indivizi sau despre organizaţii, îi urmăm pe cei care ne conduc nu fiindcă suntem obligaţi, ci fiindcă aşa vrem. Îi urmăm pe cei care ne conduc nu pentru ceea ce reprezintă ei, ci pentru noi înşine.

Este o carte pentru cei care vor să îi inspire pe ceilalţi şi pentru cei care vor să găsească ceva care să îi inspire.

INTRODUCERE

De ce să începem prin a ne întreba DE CE?

Lucrarea de faţă vorbeşte despre un model care apare în mod firesc, un mod de a gândi, de a acţiona şi de a comunica ce le conferă anumitor lideri abilitatea de a-i inspira pe cei din jur. Deşi se poate ca aceşti „lideri înnăscuţi" să fi venit pe lume meniţi fiind să-i inspire pe ceilalţi, nu vorbim despre o abilitate rezervată exclusiv acestora. Fiecare dintre noi putem deprinde modelul aferent. Cu puţină disciplină, orice lider sau organizaţie îi poate inspira pe cei din jur, atât din interior, cât şi din exterior, ajutându-i să îşi îmbunătăţească propriile idei şi viziuni. Cu toţii putem învăţa să conducem.

Scopul acestei cărţi nu este pur şi simplu acela de a încerca să remedieze ceea ce nu funcţionează, ci am scris-o mai degrabă ca pe un ghid care să ne ajute să ne concentrăm şi să potenţăm ceea ce are, într-adevăr, rezultate. Nu mi-am propus să critic soluţiile propuse de alţi autori. Cele mai multe dintre răspunsurile pe care le obţinem, atunci când sunt bazate pe dovezi solide, sunt perfect valide. Cu toate acestea, dacă începem prin a ne pune întrebările greşite, dacă nu înţelegem cauza, atunci chiar şi răspunsurile corecte ne îndreaptă în cele din urmă în direcţia greşită. Adevărul, aşa cum vei vedea, iese întotdeauna la iveală.

Exemplele prezentate în continuare sunt cele ale unor persoane sau organizaţii care au îmbrăţişat în mod firesc acest tipar - mai exact, ale celor care au început prin a se întreba DE CE.

1.

Scopul era unul ambiţios. Interesul publicului larg era foarte ridicat. Specialiştii erau nerăbdători să îşi aducă contribuţia. Banii erau disponibili de pretutindeni.

Înarmat cu toate ingredientele posibile pentru obţinerea succesului, Samuel Pierpont Langley şi-a propus, la începutul anilor 1900, să devină prima persoană care avea să piloteze un avion. Avea o

reputaţie extraordinară şi era ofiţer senior la Institutul Smithsonian, un profesor de matematică care lucrase, printre altele, şi la Harvard. Printre prietenii lui se numărau unii dintre cei mai puternici oameni de afaceri sau din sfera guvernamentală, inclusiv Andrew Carnegie şi Alexander Graham Bell. Langley a obţinut fonduri în valoare de 50.000 de dolari din partea Departamentului de Stat pentru Război pentru a-şi finanţa proiectul - o sumă uriaşă în perioada aceea. A strâns laolaltă cele mai strălucite minţi ale vremii - o veritabilă echipă de vis, formată din personalităţi extrem de talentate. Langley şi oamenii lui foloseau cele mai bune materiale, iar presa îi urmărea pretutindeni. Persoane din toată ţara erau fascinate de povestea lor, aşteptând să citească despre momentul în care avea să îşi atingă scopul. Alături de echipa pe care şi-o formase şi având la îndemână resursele acelea ample, succesul îi era garantat.

Aşa să fie?

La câteva sute de mile distanţă, Wilbur şi Orville Wright lucrau la propriul lor aparat de zbor. Pasiunea acestora pentru zbor era atât de intensă încât au inspirat un grup de oameni dedicaţi din Dayton, Ohio, prin entuziasmul şi angajamentul lor. Nimeni nu le-a finanţat proiectul. Nu a existat nici un împrumut garantat de guvern. Nici legături la nivel înalt. Nici măcar o singură persoană din echipa lor nu avea studii aprofundate şi nu absolvise vreo facultate, nici măcar Wilbur sau Orville. Însă toţi aceşti oameni au început să lucreze împreună într-un modest magazin de biciclete şi şi-au transformat visul în realitate. Pe 17 decembrie 1903, au fost martorii primului zbor din istorie.

Cum de a fost posibil ca fraţii Wright să reuşească acolo unde o echipă mult mai bine dotată, finanţată şi experimentată nu a putut să o facă?

Nu a fost vorba nicidecum de noroc. Atât fraţii Wright, cât şi Langley erau extrem de motivaţi. Toţi trei aveau o etică a muncii bine reliefată, dar şi o orientare ştiinţifică. Urmăreau exact acelaşi scop, însă doar fraţii Wright i-au putut inspira pe cei din jur, conducându-şi echipa astfel încât să poată dezvolta cu adevărat o tehnologie care să schimbe pentru totdeauna lumea. Doar fraţii Wright au început prin a se întreba DE CE.

2.

În 1965, studenţii din campusul Universităţii Berkeley, California, au fost primii care şi-au dat foc formularelor prin care erau chemaţi să se înroleze în armată, pentru a protesta vizavi de implicarea Statelor Unite în Războiul din Vietnam. Nordul Californiei era dominat de sentimente antiguvernamentale şi de lupte împotriva sistemului; imaginile cu revoltele din Berkeley şi Oakland s-au răspândit în jurul lumii, alimentând mişcări de simpatie faţă de manifestanţi pe tot teritoriul Statelor Unite, dar şi în Europa. Dar abia în 1976, la aproape trei ani de când America îşi retrăsese trupele din Vietnam, a izbucnit o altfel de revoluţie.

Autorii acesteia îşi propuseseră să aibă un impact, şi încă unul foarte mare, şi chiar să pună sub semnul întrebării modul în care oamenii percepeau felul în care funcţiona lumea. Însă aceşti tineri revoluţionari nu aruncau cu pietre şi nici nu ridicau armele împotriva vreunui regim totalitar. În schimb, au decis să învingă sistemul cu propriile lui arme. Pentru Steve Wozniak şi Steve Jobs, cofondatorii Apple Computers, terenul de luptă era reprezentat de lumea afacerilor, iar arma aleasă - computerul personal.

Revoluţia PC-urilor a început să se declanşeze atunci când Wozniak a înfiinţat Apple I. Fiind abia la început, tehnologia era considerată adresându-se în principal companiilor. Computerele erau mult prea complicate şi destul de scumpe pentru o persoană obişnuită. Însă Wozniak, un individ care nu era deloc motivat de bani, şi-a imaginat un scop mai nobil în care să fie folosită tehnologia. Dacă ar fi putut găsi o modalitate ca un computer să ajungă în casele oamenilor - se gândea el - atunci respectivul computer ar fi putut oferi aproape oricui capacitatea de a îndeplini o mare parte dintre funcţiile de care se ocupa o companie foarte bine dotată. Computerul personal ar fi putut modifica terenul de joacă şi să schimbe astfel lumea. Woz a conceput Apple I şi a perfecţionat tehnologia odată cu Apple II, astfel încât să fie uşor de folosit şi toată lumea să şi-l poată permite.

Indiferent cât este de vizionară sau de strălucită, o idee extraordinară sau un produs foarte bun nu valorează nimic dacă nimeni nu vrea să le cumpere. Prietenul cel mai bun al lui Wozniak de la acea vreme, Steve Jobs, de 26 de ani, ştia exact ce anume trebuie să facă. Deşi avea experienţă în vânzarea de componente electronice, Jobs se dovedise a fi mai mult decât un bun comerciant. Voia să facă ceva care

să schimbe lumea, iar cea mai bună modalitate era să construiască o companie. Apple era instrumentul pe care l-a folosit ca să declanşeze propria revoluţie.

În primul an de activitate, în condiţiile în care comercializa un singur produs, Apple a avut venituri de un milion de dolari. În al doilea an, vânzările au crescut la 10 milioane. În al patrulea an au vândut computere în valoare de 100 de milioane de dolari. Şi, în doar şase ani, Apple Computer era o companie în valoare de 1 miliard de dolari, cu peste 3.000 de angajaţi.

Jobs şi Woz nu au fost singurii care au contribuit la revoluţia computerelor personale. Nu au fost unicii tipi isteţi din acest domeniu; de fapt, nici măcar nu ştiau prea multe despre afaceri. Apple nu este specială prin prisma abilităţii sale de a construi o companie cu o dezvoltare atât de rapidă şi nici a capacităţii de a gândi diferit computerele personale. Ci a faptului că a putut repeta permanent modelul iniţial. Spre deosebire de competitorii săi, Apple a provocat cu succes modul de gândire tradiţional din industria computerelor, a aparatelor electronice mici, a industriei muzicale, a telefoanelor mobile şi, în general, a divertismentului. Şi motivul este unul simplu. Apple inspiră. Apple a început prin a se întreba DE CE.

3.

Nu era perfect, însă era complex. Nu era singurul care avusese de suferit în America de dinaintea războiului pentru drepturile civile şi mai existau o mulţime de oratori carismatici. Dar Martin Luther King Jr. avea un dar. Ştia cum să inspire oamenii.

Dr. King era conştient că dacă era ca mişcarea pentru drepturile civile să aibă succes, dacă avea să se producă o schimbare reală şi de durată, ar fi fost nevoie de mult mai multe persoane în afară de el şi de aliaţii săi apropiaţi. Era nevoie de mai mult decât de nişte simple cuvinte şi discursuri elocvente. Era nevoie de oameni, de zeci de mii de cetăţeni obişnuiţi, uniţi de o singură viziune, pentru a schimba ţara din temelii. Pe 28 august 1963, la ora 11 dimineaţa, trimiteau un mesaj la Washington, în care spuneau că e timpul ca America să o apuce pe un nou drum.

Organizatorii mişcării pentru drepturile civile nu au trimis mii de invitaţii şi nici nu exista un site pe internet cu ajutorul căruia să se

promoveze data manifestaţiei. Însă oamenii au venit. Şi au continuat să vină. Un sfert de milion de persoane au ajuns în capitala naţiunii exact la timp ca să audă cuvintele imortalizate în istorie, rostite de un om care a condus mişcarea ce avea să schimbe pentru totdeauna istoria Americii: „Am un vis".

Abilitatea de a atrage atât de mulţi oameni din întreaga ţară, de toate rasele, care să se strângă împreună în acea zi, exact la momentul oportun, presupune ceva special. Deşi şi alţii ştiau ce anume trebuie schimbat astfel încât să fie instaurate drepturile civile. Martin Luther King a fost cel capabil să inspire întreaga ţară să se schimbe, nu doar în folosul unei minorităţi, ci spre binele tuturor. Martin Luther King a început prin a se întreba DE CE.

*** * ***

Există lideri şi există cei care conduc. Cu doar 6% cotă de piaţă în Statele Unite şi 3% în toată lumea, Apple nu este principalul producător de computere. Cu toate acestea, compania conduce detaşat industria computerelor, fiind acum lider şi în alte domenii. Experienţa lui Martin Luther King nu era unică în lume, dar cu toate acestea a inspirat schimbarea unei naţiuni întregi. Fraţii Wright nu erau cei mai puternici concurenţi din cursă care să efectueze primul zbor cu avionul, dar ne-au condus într-o nouă eră a aviaţiei, schimbând astfel din temelii epoca în care trăim.

Scopul lor nu era diferit de al altora, iar sistemele şi procesele propuse de ei au fost imitate cu uşurinţă. Cu toate acestea, fraţii Wright, Apple şi Martin Luther King au ieşit în evidenţă. S-au distanţat de norme, iar impactul pe care l-au avut nu poate fi atât de simplu de egalat. Sunt membrii unui grup foarte select de lideri care au făcut ceva foarte, foarte special. Şi ne inspiră.

Aproape fiecare persoană sau organizaţie trebuie să îi motiveze pe ceilalţi să acţioneze dintr-o anumită perspectivă sau alta. Unii vor să motiveze o decizie de cumpărare. Alţii caută sprijin sau un vot. Unii încearcă să-i motiveze pe cei din jur să lucreze mai mult sau mai inteligent ori pur şi simplu să urmeze regulile. Abilitatea de a motiva oamenii nu este dificilă, luată ca atare. De obicei este legată de un factor extern. Stimulentele tentante sau ameninţarea unei pedepse vor atrage de cele mai multe ori comportamentul dorit. General Motors, de

exemplu, a motivat atât de bine oamenii să îi cumpere produsele încât au vândut mai multe automobile decât orice alt producător din lume timp de 77 de ani. Însă, deşi erau lideri în industrie, nu o dominau.

Marii lideri, în schimb, sunt capabili să îi inspire pe ceilalţi să acţioneze. Cei care îi pot inspira pe ceilalţi le oferă un sentiment al scopului sau al apartenenţei, care are o foarte mică legătură cu orice alt stimulent extern sau beneficiu dobândit. Cei care conduc cu adevărat sunt capabili să-şi facă adepţi, care acţionează nu fiindcă sunt obligaţi, ci fiindcă sunt inspiraţi. Pentru aceştia din urmă, motivaţia de a acţiona este una profund personală. Este mult mai puţin probabil ca ei să fie impulsionaţi de stimulente. Cei care sunt inspiraţi sunt dispuşi să plătească un preţ sau să treacă de anumite inconveniente, chiar dacă au de suferit la nivel personal. Cei care sunt capabili să inspire îşi vor face adepţi - suporteri, votanţi, clienţi - care vor acţiona spre binele tuturor, nu fiindcă aşa trebuie, ci fiindcă aşa îşi doresc.

Deşi relativ puţini la număr, organizaţiile şi liderii care au abilitatea înnăscută de a ne inspira au trăsături diverse. Pot fi regăsiţi atât în sectorul public, cât şi în cel privat. Lucrează în absolut toate domeniile - vânzând direct clienţilor sau altor companii. Indiferent de locul unde îi întâlneşti, au o anumită influenţă în domeniul lor de activitate. Au cei mai loiali clienţi şi cei mai loiali angajaţi. Au tendinţa să obţină un profit mult mai mare decât omologii lor din acelaşi domeniu. Sunt mult mai inovatori şi, cel mai important, sunt capabili să susţină toate aceste lucruri pe termen lung. Mulţi dintre ei schimbă faţa unei industrii. Alţii pot schimba chiar lumea întreagă.

Fraţii Wright, Apple şi dr. King sunt doar trei exemple. Harley-Davidson, Disney şi Southwest Airlines sunt altele trei. John F. Kennedy şi Ronald Reagan au fost, şi ei, capabili să îi inspire pe ceilalţi. Indiferent de mediul din care provin, au cu toţii ceva în comun. Toţi aceşti lideri şi companii care inspiră, indiferent de mărimea lor sau de domeniul în care activează, gândesc, acţionează şi comunică exact la fel.

Şi se deosebesc total de restul lumii.

Ce-ar fi dacă am putea cu toţii să gândim, să acţionăm sau să comunicăm aşa cum o fac cei care ne inspiră? Îmi imaginez o lume în care abilitatea de a inspira este pusă în practică nu doar de câţiva aleşi pe sprânceană, ci de marea majoritate a oamenilor. Studiile arată că

peste 80% dintre americani nu au locul de muncă pe care l-au visat. Dacă mai mulţi oameni ar şti cum să construiască organizaţii care să inspire, am putea trăi într-o lume în care această statistică s-ar inversa - o lume în care 80% ar fi satisfăcuţi de viata lor profesională. Cei cărora le place să meargă la serviciu sunt mult mai productivi şi mult mai creativi. Ajung acasă mai bucuroşi şi au nişte familii mai fericite. Îşi tratează mai bine colegii, potenţialii clienţi sau consumatorii. Angajaţii inspiraţi îşi aduc contribuţia la companii mai puternice şi la nişte economii solide. De aceea am şi scris această carte. Sper ca cititorii mei să-i inspire pe ceilalţi să facă lucruri care să îi inspire pe ei, la rândul lor, astfel încât împreună să putem construi companii, economii şi o lume în care încrederea şi loialitatea să reprezinte regula, nu excepţia. Lucrarea de faţă nu are menirea să îţi spună ce să faci sau cum să procedezi. Scopul ei nu este să îţi ofere o direcţie de acţiune, ci *o cauză.*

Pentru cei care au mintea deschisă la idei noi, care încearcă să aibă succes pe termen lung şi care cred că pentru asta au nevoie de ajutorul celorlalţi, propun o provocare. Începând chiar din acest moment, începe prin a te întreba DE CE.

Partea I

O lume care nu începe prin a se întreba DE CE

1 Ce se întâmplă când presupui că ştii un anumit lucru

> Într-o zi geroasă de ianuarie, un bărbat în vârstă de 43 de ani a fost numit conducătorul ţării sale. În dreapta sa stătea predecesorul lui, un general faimos care, cu cincisprezece ani în urmă, se aflase în fruntea armatei ţării sale într-un război în urma căreia Germania fusese învinsă. Tânărul lider fusese crescut în religia catolică. În următoarele cinci ore a urmărit parada desfăşurată în onoarea sa, după care a sărbătorit până la trei dimineaţa.

Ştii despre cine vorbesc, nu-i aşa?

Este 30 ianuarie 1933 şi discutăm despre Adolf Hitler şi nu, aşa cum ar presupune cei mai mulţi, despre John F. Kennedy. Ideea este că toţi facem presupuneri. Şi facem presupuneri referitoare la lumea din jurul nostru pornind uneori de la informaţii false sau incomplete. În acest caz, informaţia oferită a fost incompletă. Mulţi dintre voi aţi fost convinşi că personajul descris este John F. Kennedy, asta până când nu am adăugat un detaliu minor: data.

Este un aspect important, deoarece comportamentul nostru este afectat de presupunerile bazate pe modul în care percepem adevărul. Luăm decizii bazate pe ceea ce *credem* că ştim. Nu cu foarte multă vreme în urmă, majoritatea oamenilor credeau că Pământul era plat.

Acest adevăr perceput a influenţat comportamentul aferent. În perioada respectivă, s-au făcut foarte puţine explorări. Oamenii se temeau că, dacă vor călători prea departe, pot ajunge la capătul pământului. Aşa că cei mai mulţi au rămas acasă. Şi asta până când a fost dezvăluit un detaliu minor - acela că Pământul este rotund -, iar comportamentul s-a modificat la scară mare. Ulterior acestei descoperiri, oamenii au început să traverseze planeta. Au fost înfiinţate noi rute comerciale, iar pe bătrânul continent au fost aduse condimente şi plante noi. Noi idei, inclusiv din domenii precum matematica, au fost împărtăşite între diverse ţări, ceea ce a dus la tot felul de inovaţii. Corectarea acestei simple presupuneri false a dus rasa umană pe alte culmi.

Să analizăm puţin acum modul în care sunt formate organizaţiile şi felul în care sunt luate deciziile. Ştim cu adevărat de ce unele organizaţii au succes şi altele nu - sau doar presupunem? Indiferent care ar fi definiţia pe care tu o dai succesului - să obţii preţul dorit pentru anumite acţiuni tranzacţionate la bursă, să câştigi o anumită sumă de bani, să ai un anumit profit, să obţii o promovare, să îţi înfiinţezi propria companie, să dai de mâncare la cei mai nevoiaşi, să obţii o funcţie publică - modul în care ne îndeplinim aceste scopuri este similar. Cei mai mulţi dintre noi încercăm să strângem anumite informaţii, astfel încât să putem lua decizii în cunoştinţă de cauză. Uneori acest proces este unul oficial - de exemplu, sondajele de opinie sau cercetarea de piaţă. Iar alteori este mai puţin formal - ca atunci când ceri sfatul colegilor sau prietenilor sau te uiţi înapoi la propria ta experienţă, astfel încât să îţi dai seama cum ar trebui să procedezi într-o anumită conjunctură. Indiferent de proces sau de scop, cu toţii vrem să luăm decizii în cunoştinţă de cauză. Mai mult, cu toţii vrem să luăm deciziile *corecte.*

Cu toate acestea, aşa cum ştim cu toţii, nu toate deciziile se dovedesc a fi cele corecte, indiferent de câte informaţii strângem. Uneori impactul acestor decizii greşite este minor, dar alteori poate fi catastrofal. Indiferent care ar fi rezultatul, luăm decizii bazate pe percepţiile altora, care, de fapt, se poate să nu fie chiar exacte. Aşa cum foarte mulţi erau aproape siguri că la începutul acestui capitol vorbesc despre John F. Kennedy. Erai sigur că ai dreptate. Puteai chiar să pariezi - un comportament bazat pe o presupunere. Cu siguranţă aşa a fost - asta până când am oferit acel mic detaliu referitor la dată.

Nu numai că deciziile greşite sunt luate pornind de la presupuneri false. Uneori, atunci când lucrurile merg bine, credem că ştim de ce, dar aşa să fie oare în realitate? Faptul că rezultatele sunt cele pe care ţi le-ai dorit nu înseamnă că lucrurile se repetă la nesfârşit. Am prieteni care îşi investesc propriii bani. De fiecare dată când obţin un profit, acest lucru se întâmplă, susţin ei, fiindcă se pricep şi ştiu să aleagă acţiuni la companiile potrivite. Însă atunci când pierd bani, dau vina întotdeauna pe piaţă. Nu am nici o problemă cu nici unul dintre aceste raţionamente, însă succesul, respectiv eşecul pot fi puse fie pe seama inteligenţei sau, dimpotrivă, a neştiinţei lor, fie pe seama norocului, respectiv a ghinionului. Nu pot fi valabile ambele situaţii.

Aşadar, cum ne putem asigura că toate deciziile noastre vor avea cele mai bune rezultate, din motive pe care le putem controla în întregime? Logica ne spune că ideea este să avem la îndemână cât mai multe informaţii şi date. Şi exact asta facem. Citim cărţi, participăm la conferinţe, ascultăm DVD-uri şi cerem sfatul prietenilor sau colegilor - toate cu scopul de a afla cât mai mult, astfel încât să ne dăm seama exact cum să acţionăm. Problema este că fiecare dintre noi ne-am aflat în situaţii în care aveam la dispoziţie o mulţime de date şi am primit toate sfaturile posibile, însă lucrurile nu au mers chiar aşa cum ar fi trebuit. Sau poate că impactul a durat doar o perioadă foarte mică de timp ori s-a întâmplat un lucru pe care nu l-am putut prevedea. O scurtă observaţie adresată celor care au ghicit că la începutul secţiunii este vorba despre Adolf Hitler; detaliile pe care le-am dat sunt valabile atât pentru Hitler, cât şi pentru Kennedy - aşa că putea fi vorba despre fiecare dintre ei. Trebuie să fii foarte atent la ceea ce crezi că ştii. Presupunerile - aşa cum vei vedea - chiar şi atunci când se bazează pe cercetări solide, ne pot induce în eroare. Înţelegem în mod intuitiv acest lucru. Înţelegem că, deşi avem la dispoziţie o mulţime de date şi de sfaturi bune, dacă lucrurile nu merg aşa cum ne-am aşteptat, înseamnă, probabil, că am ratat un detaliu mic, însă de cele mai multe ori vital. În aceste cazuri, ne întoarcem la toate sursele pe care le-am avut la dispoziţie, poate căutăm chiar unele noi şi încercăm să ne dăm seama ce să facem - şi, astfel, întregul proces se reia. Cu toate acestea, de cele mai multe ori nu ne ajută faptul că avem mai multe informaţii la dispoziţie, în special dacă ne-am bazat din prima pe vreo presupunere greşită. Mai există şi alţi factori care trebuie luaţi în considerare, unii din afara creierului nostru raţional, analitic şi dornic de informaţie.

Există momente în care nu avem la dispoziţie nici un fel de date sau alegem să ignorăm sfaturi sau informaţii, orientându-ne după instinct şi dorind ca lucrurile să iasă într-un final foarte bine, uneori chiar mai bine decât ne-am aşteptat. Acest „dans" între instinct şi luarea deciziilor în mod raţional caracterizează în mare parte modul în care ne conducem afacerile şi chiar pe cel în care ne trăim viaţa. Putem continua să ne analizăm opţiunile pe toate părţile, dar la capătul tuturor sfaturilor bine intenţionate şi al dovezilor evidente, ne aflăm acolo de unde am plecat: cum să explicăm sau să decidem cursul unei acţiuni care să ducă la rezultatele dorite şi care să fie repetabil. Cum putem

avea ceea ce ne-am dorit?

S-a vehiculat la un moment dat o poveste interesantă, despre un grup de directori americani din industria automobilelor, care s-au dus în Japonia să vadă o linie de asamblare. La capătul liniei, uşile erau prinse în balamale, la fel ca în America. Însă ceva lipsea. În SUA, un muncitor lua un ciocan pneumatic şi bătea încet la capetele uşii, ca să se asigure că se potrivesc perfect. În Japonia, se părea că acest job nu există. Confuz, unul dintre directorii americani a în- trebat când verifică ei dacă uşile se închid perfect. Interlocutorul japonez s-a uitat la ei şi a zâmbit timid: „Ne asigurăm că se închid perfect atunci când le proiectăm." În fabrica de automobile japoneză, nu au analizat problema şi nu au strâns informaţii astfel încât să găsească cea mai bună soluţie - ci au proiectat chiar de la început rezultatul dorit. Dacă nu l-ar fi obţinut, şi-ar fi dat seama imediat că problema este o decizie pe care au luat-o la începutul procesului. În final, uşile automobilelor fabricate în America şi ale celor fabricate în Japonia se închideau perfect atunci când ieşeau de pe linia de asamblare. Doar că japonezii nu fuseseră nevoiţi să angajeze pe cineva ca să bată uşile cu ciocanul, nici să cumpere asemenea unelte. Mai mult, uşile japoneze aveau şanse să dureze mai mult şi poate chiar să reziste mai bine în caz de accident. Şi toate acestea din simplul motiv că s-au asigurat de la bun început că lucrurile merg aşa cum trebuie.

Ciocanul folosit de producătorii americani de automobile este o metaforă a modului în care conduc cele mai multe persoane sau organizaţii. Atunci când se confruntă cu un rezultat care nu corespunde planului iniţial, sunt folosite o serie de tactici extrem de eficiente pe termen scurt, până când este obţinut rezultatul dorit. Însă cât se sănătoase sunt aceste soluţii la nivel structural? Atât de multe organizaţii funcţionează într-o lume a scopurilor tangibile şi au la dispoziţie instrumentele prin care le pot atinge. Cele care au realizări mai mari, cele care produc mai mult cu mai puţini oameni şi mai puţine resurse, cele care au o influenţă foarte mare construiesc produse şi chiar recrutează oameni care corespund intenţiei iniţiale. Chiar şi atunci când rezultatele pot părea asemănătoare, marii lideri înţeleg valoarea pe care ceilalţi nu o pot vedea.

Fiecare sfat pe care îl dăm, fiecare direcţie de acţiune pe care o stabilim, fiecare rezultat pe care ni-l dorim începe cu acelaşi lucru:

decizia. În lumea aceasta există cei care decid să lovească uşa cu un ciocan ca să se închidă perfect şi să obţină astfel rezultatul dorit şi cei care încep totul diferit. Deşi ambele moduri de acţiune pot duce la rezultate similare pe termen scurt, ceea ce nu sesizăm la prima vedere îi poate garanta cuiva succesul pe termen lung. Cel care înţelege de ce uşile trebuie proiectate de la bun început să se închidă bine va câştiga la final.

2 Stimulente şi constrângeri

A manipula *versus* a inspira

Pe piaţa din zilele noastre, foarte rar se întâmplă să existe un produs sau un serviciu pe care clienţii să nu îl poată cumpăra din altă parte la aproape acelaşi preţ, la aceeaşi calitate, beneficiind de acelaşi nivel de servicii şi având aproape aceleaşi caracteristici. Dacă deţii cu adevărat avantajul celui care a făcut prima mişcare, atunci probabil că îl vei pierde în câteva luni. Dacă lansezi pe piaţă ceva realmente nou, altcineva va apărea imediat cu ceva similar şi poate chiar şi mai bun.

Dar dacă îi întrebi pe cei din companii din ce motiv clienţii lor au apelat la ei, cei mai mulţi îţi vor spune că acest lucru se datorează calităţii superioare, caracteristicilor, preţului sau serviciilor oferite. Cu alte cuvinte, cele mai multe companii habar nu au despre ce e vorba. Este o concluzie fascinantă. Dacă firmele nu ştiu de ce apelează clienţii la ele, există o probabilitate foarte mare să nu ştie de ce au anumiţi angajaţi şi nu alţii.

Dacă majoritatea companiilor nu îşi dau seama de ce au recurs clienţii la produsele sau serviciile lor şi nici de ce oamenii preferă să se angajeze acolo, atunci cum să ştie prin ce mijloace îşi pot atrage angajaţii sau cum să încurajeze loialitatea în rândul clienţilor pe care îi au deja? Realitatea este că cele mai multe companii din zilele noastre iau decizii pornind de la nişte presupuneri incomplete sau, mai rău, greşite referitoare la ceea ce le ţine în viaţă afacerea.

Există doar două modalităţi pentru a influenţa comportamentul uman: fie îl poţi manipula, fie îl poţi inspira. Nu folosesc termenul „manipulare" neapărat în sens peiorativ; este vorba despre o tactică destul de des întâlnită şi relativ benignă. De fapt, cei mai mulţi dintre noi am recurs la ea încă de la vârste fragede. „Voi fi cel mai bun prieten al tău" este o tactică de negociere extrem de eficientă, folosită de generaţii întregi de copii pentru a obţine ceea ce vor de la tovarăşii de joacă. Şi aşa cum îţi va spune fiecare micuţ care i-a dăruit altuia o acadea sperând să îşi facă un prieten, chiar funcţionează.

De la afaceri la politică, manipulările apar în toate formele de

vânzări şi de marketing. Printre manipulările obişnuite se numără: scăderea preţului, desfăşurarea unei promoţii, folosirea unor mesaje aspiraţionale sau a unora în care se transmite teama ori presiunea, sau promisiunea unor inovaţii - toate acestea pentru a influenţa comportamentul - indiferent că este vorba despre o achiziţie, despre un vot sau despre obţinerea de sprijin. Atunci când companiile sau organizaţiile nu ştiu foarte clar care este motivul pentru care propriii clienţi au apelat la ei, au tendinţa să recurgă foarte mult la manipulări pentru a obţine ceea ce vor. Şi asta dintr-un motiv evident: manipulările funcţionează.

Pretul

Multe companii sunt reticente să intre în jocul preţurilor, însă fac acest lucru fiindcă sunt conştiente că este vorba despre o măsură eficientă. Atât de eficientă, de fapt, încât uneori tentaţia poate fi copleşitoare. Există foarte puţine firme de servicii profesionale care, atunci când au posibilitatea de a vinde o parte mare a afacerii, să nu scadă preţul doar de dragul încheierii tranzacţiei. Indiferent cum gândesc ei problema, raportat la ei înşişi sau la propriii clienţi, preţul reprezintă o formă eficientă de manipulare. Scade preţul suficient de mult şi clienţii vor cumpăra de la tine. Asistăm la acest lucru la sfârşit de sezon, atunci când preţul produselor este scăzut cât se poate de mult, astfel încât să se vândă cât mai repede. Scade preţul suficient de mult, iar rafturile se vor goli rapid, ca să se facă loc pentru produsele tipice următorului sezon.

Cu toate acestea, intrarea în jocul scăderii preţurilor poate avea un cost extraordinar şi poate pune companiile într-o mare dilemă. Pentru comerciant, vânzările bazate pe reduceri de preţ sunt asemenea heroinei. Câştigurile pe termen scurt sunt fantastice, însă cu cât recurg mai mult la acest lucru, cu atât mai greu pot renunţa la obiceiul deprins. Odată ce cumpărătorii se obişnuiesc să plătească un preţ mai mic decât cel normal pentru un produs sau un serviciu, este foarte greu să înceapă să plătească din nou preţul întreg. Iar comercianţii, puşi în faţa presiunii copleşitoare de a scădea la nesfârşit preţul astfel încât să îşi poată menţine o poziţie competitivă pe piaţă, îşi reduc din ce în ce mai mult profiturile. Ceea ce duce la nevoia de a vinde mai mult, pentru a compensa din pierderi. Iar cea mai rapidă modalitate în acest sens este

de a scădea din nou preţurile. Astfel, se instalează spirala descendentă a dependenţei de preţ. În lumea drogurilor, aceşti dependenţi sunt numiţi *junkies*. În lumea afacerilor, le numim mărfuri. Asigurări. Computere. Servicii de telefonie mobilă. Orice bunuri de larg consum. Şi lista mărfurilor creată de jocul preţurilor poate continua. În aproape fiecare situaţie, companiile care sunt obligate să îşi trateze produsele ca pe nişte mărfuri intră într-un cerc vicios. Nu pot pune sub semnul întrebării faptul că scăderea preţului este o modalitate perfect legitimă de a face afaceri; provocarea este însă aceea de a rămâne profitabil.

Wal-Mart pare să reprezinte excepţia de la regulă, construind o afacere cu un succes fenomenal pe baza preţurilor. El a venit însă la pachet cu un cost foarte ridicat. Dimensiunea mare a companiei a ajutat Wal-Mart să evite punctele slabe inerente ale unei strategii de preţ, însă obsesia faţă de preţ, mai presus de orice altceva, a dus la conflicte, reputaţia fiindu-i astfel afectată. Şi fiecare dintre scandalurile în care a fost implicată compania s-a născut din încercarea de a menţine costurile foarte scăzute, astfel încât să îşi permită să ofere preţuri atât de mici.

Preţul are întotdeauna un cost. Întrebarea este cât de mult eşti dispus să plăteşti pentru banii pe care îi faci.

Promoţiile

General Motors a avut un scop extrem de curajos. Să acapareze, din punct de vedere al cotei de piaţă, piaţa automobilelor din America. În anii '50, în SUA existau doar patru opţiuni de producători de maşini; GM, Ford, Chrysler şi AMC. Înainte ca producătorii străini să intre pe piaţă, aceasta era dominată de GM. Noii competitori, aşa cum era de aşteptat, i-au îngreunat foarte mult atingerea scopului propus. Nici nu mai este nevoie să mai prezint date pentru a explica cât de mult s-a schimbat industria automobilelor în 50 de ani. Însă General Motors a reuşit cumva să îşi menţină supremaţia în ultima jumătate de secol.

Cu toate acestea, începând din anii '90, cota de piaţă deţinută de Toyota pe piaţa americană a crescut de peste două ori. În 2007, aceasta a ajuns la 16,3%, de la doar 7,8%. În aceeaşi perioadă. General Motors a văzut cum cota sa de pe piaţa americană a scăzut dramatic, de la 35% în l990, la 23,8% în 2007. Şi la începutul lui 2008, incredibilul s-a materializat: consumatorii americani au început să cumpere mai multe automobile străine decât autohtone.

Începând din anii '90, în faţa concurenţei din ce în ce mai acerbe din Japonia, GM şi alţi producători de automobile americani s-au străduit din răsputeri să ofere diverse stimulente concepute special pentru a-i ajuta să îşi menţină cota de piaţă. Susţinut agresiv de reclame, General Motors oferea cadouri în bani - între 500 şi 7.000 de dolari clienţilor care le cumpărau automobilele şi camioanele. Multă vreme promoţiile au funcţionat extrem de bine. Vânzările GM crescuseră din nou.

Pe termen lung însă, stimulentele nu au făcut altceva decât să erodeze dramatic profiturile GM. În 2007, GM pierdea 729 de dolari per vehicul, în mare parte din cauza stimulentelor. Ajungând la concluzia că modelul nu putea fi susţinut în continuare, GM a anunţat că va reduce suma de bani acordată drept stimulent şi, ca urmare, vânzările s-au prăbuşit. Nu mai existau bani şi nici clienţi. Industria auto crease la modul propriu nişte dependenţi faţă de cadourile în bani, construind nişte aşteptări care nu aveau nicidecum legătură cu preţul întreg.

Indiferent că este vorba de „doi la preţ de unu" sau „cadou în interior", promoţiile sunt manipulări atât de comune încât de cele mai multe ori trecem de la bun început cu vederea faptul că suntem manipulaţi. Data viitoare când intri într-un magazin şi vrei să cumperi, să zicem, un aparat foto digital, fii foarte atent la modul în care iei decizia. Vei găsi imediat două sau trei aparate care să aibă specificaţiile tehnice pe care le cauţi - dimensiune, megapixeli, preţ, brand de încredere. Probabil însă că unul dintre ele se află la promoţie - o husă gratuită sau un card de memorie suplimentar oferit cadou. Dată fiind asemănarea din punct de vedere al caracteristicilor tehnice sau al beneficiilor, acest „ceva în plus" este suficient pentru a lua decizia. În domeniul business-to-business (în care companiile vând altor companii), promoţiile sunt denumite „valoare adăugată". Principiul este însă acelaşi - se oferă ceva gratuit pentru a reduce riscul, astfel încât o altă companie să facă afaceri cu tine. Şi, asemenea reducerilor de preţ, şi promoţiile funcţionează.

Natura manipulatoare a promoţiilor este atât de bine împământenită în retail încât domeniul a dat chiar numele unuia dintre principii, intitulându-l „breakage" - instrument prin care se măsoară procentul de clienţi care nu profită de promoţii şi, într-un final, plătesc preţul întreg pentru un produs. Acest lucru se întâmplă de obicei atunci

când cumpărătorii nu se deranjează să parcurgă paşii obligatorii pentru a-şi revendica bonificaţiile, întregul proces fiind gândit în mod special să fie complicat şi neconvenabil, astfel încât să crească şansele ca o parte din clienţi să nu beneficieze de ele, mărindu-se astfel profitul.

Bonificaţiile presupun de obicei ca respectivul client să trimită o copie a bonului fiscal, să decupeze un cod de bare de pe ambalaj sau să completeze un formular stufos cu detalii despre produs şi despre modul în care a fost achiziţionat. Dacă trimiţi o altă parte a ambalajului sau nu completezi un anumit detaliu pe formular, bonificaţia poate fi amânată câteva săptămâni sau chiar luni - uneori fiind şi anulată definitiv. În acest domeniu există şi un nume pentru cei care nu se deranjează să aplice pentru bonificaţie sau să îşi încaseze cecul aferent pe care îl primesc. Ei sunt numiţi „slippage".

Pentru companii, beneficiile pe termen scurt ale bonificaţiilor în bani sau ale altor manipulări sunt clare: o bonificaţie ademeneşte clienţii să plătească preţul întreg pentru un produs pe care s-au gândit să îl achiziţioneze doar în perspectiva recuperării unei părţi din suma plătită. Însă aproape 40% din aceşti clienţi nu beneficiază niciodată de preţul mai mic pe care au crezut că îl plătesc. Este un fel de impozit pe dezorganizare, însă retailerii se bazează pe el.

Autorităţile au urmărit cu atenţie domeniul bonificaţiilor, însă nu s-au bucurat de mare succes. Procesul în sine rămâne greoi, iar asta nu înseamnă altceva decât bani mai mulţi pentru comerciant. Cu ce cost însă?

Teama

Dacă cineva ar încerca să spargă o bancă având o banană în buzunar, ar fi acuzat de jaf armat. Evident că nimeni nu ar fi putut fi omorât, însă legea nu ia în considerare faptul că atacatorul nu avea de fapt o armă adevărată. Şi asta dintr-un motiv întemeiat. Ştiind foarte bine că teama le va determina să îi îndeplinească cererile, jefuitorul îşi face victimele să le fie frică. Teama - indiferent că este una reală sau doar imaginară - este în mod clar cea mai puternică metodă de manipulare.

„Nimeni nu a fost vreodată concediat că a cumpărat produse IBM", spune un vechi citat, fiind însă vorba despre unul ce descrie un comportament provocat în întregime de frică. Un angajat din

departamentul de achiziţii a cărui sarcină este să găsească cei mai buni furnizori pentru o companie, refuză un produs mai bun la un preţ mai avantajos doar fiindcă este fabricat de o firmă mai mică sau are un nume de brand mai puţin cunoscut. Teama, fie ea reală sau percepută, că locul lui de muncă va fi în pericol dacă ceva merge prost a fost suficientă să-l facă să ignore însuşi scopul jobului său şi chiar să facă ceva ce contravenea intereselor companiei.

Atunci când se apelează la teamă, faptele sunt incidentale. Profund înrădăcinată în noi, dorinţa biologică de a supravieţui este o emoţie ce nu poate fi înlăturată imediat cu ajutorul datelor exacte. Aşa funcţionează şi terorismul. Nu probabilitatea statistică de a fi atacat de un terorist crispează populaţia, ci teama că acest lucru s-ar putea întâmpla.

Un puternic element de manipulare, teama este adesea folosită şi în conjuncturi mai puţin infame. Apelăm la teamă pentru a ne creşte copiii. Folosim teama pentru a motiva oamenii să urmeze un anumit cod etic. Teama este utilizată în mod obişnuit în reclamele la servicii publice, de exemplu atunci când se promovează siguranţa copiilor, conştientizarea pericolului reprezentat de SIDA sau obligativitatea de a purta centură de siguranţă. Oricine se uita la televizor în anii '80 în SUA urmărea o mulţime de reclame care vorbeau despre năpasta drogurilor, inclusiv una creată printr-un program federal pentru a combate abuzul de asemenea substanţe în rândul adolescenţilor: „Acesta este creierul tău", spunea o voce bărbătească în timp ce lua în mână un ou alb. Spărgea apoi oul într-o tigaie plină de ulei fierbinte. „Iar acesta este creierul tău atunci când consumi droguri"... Ceva întrebări?

Şi iată şi o reclamă al cărei scop era să îi bage în sperieţi pe adolescenţii nesăbuiţi: „Cocaina nu te face mai sexy... ci te omoară."

În mod similar, atunci când politicienii spun că oponenţii lor vor creşte impozitele sau în momentul în care la ştirile de seară vezi alerte care te înştiinţează că sănătatea şi siguranţa ta sunt în pericol dacă nu eşti mai atent, în ambele situaţii se încearcă inducerea fricii în rândul votanţilor sau al telespectatorilor. Şi companiile se folosesc la rândul lor de ideea de teamă ca să scoată la iveală nesiguranţa pe care cu toţii o resimţim la un moment dat, astfel încât să îşi vândă produsele. Ideea este că dacă nu achiziţionezi produsul sau serviciul respectiv, ţi se poate întâmpla ceva rău.

„La fiecare 36 de secunde, cineva moare din cauza unui atac de cord", spune o reclamă la un cabinet local de cardiologie. „Ai cumva surse de radiaţii în casă? Vecinul tău da!", se poate citi pe prelata unui camion aparţinând unei firme specializate în eliminarea poluării. Şi, desigur, industria asigurărilor îţi vinde asigurări de viaţă „înainte de a fi prea târziu".

Dacă cineva ţi-a vândut vreodată ceva avertizându-te să te temi de consecinţele ce pot apărea în urma faptului că nu cumperi acel lucru, înseamnă că ţi-a îndreptat proverbialul pistol deasupra capului, ca să te ajute să vezi „valoarea" faptului că îi alegi pe ei, şi nu pe concurenţii lor. Şi funcţionează.

Aspiraţiile

„Să renunţ la fumat e cel mai simplu lucru pe care l-am făcut vreodată", spunea Mark Twain. „M-am lăsat de sute de ori."

Dacă teama ne motivează să stăm la distanţă de lucrurile îngrozitoare, mesajele aspiraţionale ne împing spre ceva dezirabil. Marketerii discută adesea despre importanţa aspiraţiilor, oferind oamenilor ceva ce îşi doresc, dar şi capacitatea de a ajunge mai repede la acel produs sau serviciu. „Şase paşi către o viaţă mai sănătoasă", „Fă aceste exerciţii pentru abdomen şi vei purta măsura dorită la rochie!" sau „În doar şase săptămâni te vei îmbogăţi." Toate aceste mesaje manipulează. Ne tentează cu lucruri pe care ni le dorim sau ne spun că putem ajunge foarte repede aşa cum ne-am imaginat.

Deşi pozitive prin natura lor, mesajele aspiraţionale sunt cele mai eficiente pentru cei cărora le lipseşte disciplina sau au o teamă sau o nesiguranţă înnăscute referitoare la faptul că nu îşi pot îndeplini singuri visele (ceea ce, în diferite momente ale vieţii şi din varii motive, ni se întâmplă tuturor). Sunt de părere că poţi face pe cineva să îşi cumpere un abonament la sala de fitness prin intermediul unui mesaj aspiraţional, dar ca să-l determini să se şi ducă acolo de trei ori pe săptămână este nevoie de puţină inspiraţie. O persoană cu un stil de viaţă sănătos şi care face de obicei mişcare nu va reacţiona în faţa unui titlu de genul „Şase paşi simpli ca să slăbeşti". Dar cei care au un stil de viaţă haotic o vor face. Nu este nici o noutate că o mulţime de oameni încearcă diete după diete în încercarea de a avea corpul la care au visat dintotdeauna. Şi indiferent de ce regim alimentar aleg, ideea este că

doar dacă fac mişcare în mod regulat şi mănâncă echilibrat vor obţine rezultatele dorite. Cu alte cuvinte, este nevoie de disciplină. Numărul abonamentelor la săli de fitness creşte cu 12 procente în luna ianuarie a fiecărui an, fiindcă oamenii încearcă să-şi pună în aplicare dorinţele pe care şi le-au stabilit în noaptea de Anul Nou, acelea de a avea o viaţă mai sănătoasă. Cu toate acestea, doar o mică parte dintre ei ajung acolo până la sfârşitul anului. Mesajele aspiraţionale pot modifica puţin comportamentul, dar în cele mai multe cazuri nu este vorba despre ceva de durată.

Mesajele aspiraţionale sunt eficiente nu doar atunci când sunt adresate consumatorilor, ci funcţionează foarte bine şi în tranzacţiile dintre companii. Managerii acestora, fie ele mai mari sau mai mici, vor cu toţii să aibă rezultate foarte bune, aşa că iau decizii, angajează consultanţi şi implementează sisteme care să îi ajute să ajungă acolo unde vor. De foarte multe ori însă, nu sistemele dau greş, ci capacitatea lor de a le întreţine. Şi aici vorbesc din experienţa personală. Am implementat de-a lungul anilor o mulţime de sisteme sau proceduri care m-au ajutat să „ajung la succesul la care aspir", doar ca să descopăr, două săptămâni mai târziu, că îmi reiau vechile obiceiuri. Mi-aş dori un sistem care să mă ajute să evit să implementez sisteme pentru a îmi îndeplini aspiraţiile. Probabil însă că nu l-aş putea aplica foarte mult timp.

Această reacţie pe termen scurt la dorinţe pe termen lung este foarte des întâlnită şi în sfera corporaţiilor. Un prieten de-al meu, consultant pe probleme de management, a fost angajat de o companie cu o cifră de afaceri de un miliard de dolari pentru a-i ajuta pe cei de acolo să îşi îndeplinească scopurile şi aspiraţiile. Problema era - mi-a explicat el - că, indiferent de dilema pe care o aveau, managerii companiei apelau întotdeauna la cea mai rapidă şi mai ieftină soluţie, în detrimentul celei care ar fi fost cea mai bună pe termen lung. La fel ca cei care ţin dietă tot timpul, „nu aveau niciodată suficient timp sau bani ca să facă ceea ce trebuie de la bun început, dar aveau mereu timp şi bani să reia din nou procesul".

Presiunea din partea anturajului sau a grupului

„Patru din cinci dentişti preferă Trident", spune o reclamă la gumă de mestecat în încercarea de a te face să încerci produsul. „Un studiu

dublu orb desfăşurat de o universitate de top a ajuns la concluzia..." - titrează un clip publicitar difuzat noaptea târziu. „Dacă produsul este suficient de bun pentru specialişti, atunci este şi pentru tine", continuă reclama. „Cu peste un milion de clienţi satisfăcuţi..." - ne povesteşte alta. Există o mulţime de asemenea presiuni. Atunci când marketerii susţin că majoritatea populaţiei sau un grup de experţi preferă produsul lor, în detrimentul altora, încearcă să convingă cumpărătorul că ceea ce vând ei este mai bun. Acest tip de presiune funcţionează fiindcă presupunem că experţii sau marea majoritate a oamenilor ştiu mai multe decât noi. Ideea funcţionează nu pentru că ei au întotdeauna dreptate, ci pentru că noi ne temem că am putea greşi.

Susţinerea din partea celebrităţilor este folosită uneori pentru a induce o presiune în timpul unei prezentări de vânzări. „Dacă şi cutare o foloseşte", ar trebui să gândim noi, „înseamnă că trebuie să fie bună". Şi are sens, dacă îl auzim pe Tiger Woods cum vorbeşte despre produsele de golf Nike sau despre mingile speciale Titleist. (Înţelegerea pe care Woods o are cu cei de la Nike a inclus compania pe harta golfului mondial.) Însă tot el a susţinut şi automobilele General Motors, servicii de consultanţă în management, carduri de credit, alimente şi un ceas Tag Heuer creat „special pentru jucătorul de golf". Întâmplător, ceasul poate suporta un şoc de 5.000-g, un nivel atât de ridicat încât este resimţit mai degrabă de mingea în sine decât de jucător. Însă Tiger îi face reclamă, aşa că trebuie să fie bun. Susţinerea din partea vedetelor este folosită şi pentru ca noi să ne dorim să fim ca ele. Cel mai relevant exemplu este campania de la Nike, intitulată „Vreau să fiu ca Mike", care îi îndemna pe tineri să îşi dorească să-i semene lui Michael Jordan, însă doar dacă folosesc produsele Nike. Sunt şi exemple de asemenea campanii de susţinere din partea vedetelor în care este destul de greu să vedem legătura logică. Sam Waterson, din *Lege şi ordine,* de exemplu, face tranzacţii ordine pentru TD Ameritrade. Nu este însă foarte clar ce face pentru brandul respectiv un actor renumit pentru faptul că îi condamnă pe criminalii maniaci. Presupun totuşi că este considerat „de încredere".

Nu numai tinerii uşor de impresionat sunt subiectul presiunilor din partea anturajului. Ni s-a întâmplat tuturor să fim presaţi de câte un agent de vânzări. A venit vreodată la tine un asemenea individ care să îţi vândă o „soluţie de birou" şi să-ţi spună că 70% dintre competitorii

tăi folosesc serviciul lui, aşa că de ce nu ai face-o şi tu? Dar dacă 70% dintre competitorii tăi sunt idioţi? Sau dacă acestora li s-au oferit caracteristici suplimentare sau un preţ atât de mic încât nu au putut să dea cu piciorul unei asemenea oportunităţi? Ideea este că agenţii de vânzări sunt instruiţi să facă un singur lucru - să te preseze să cumperi. Să te facă să simţi că îţi lipseşte o informaţie pe care toată lumea o ştie, în afară de tine. E mai bine să faci ceea ce face toată lumea, nu-i aşa?

Ca să o citez pe mama mea: „Dacă prietenii tăi se aruncă de la balcon, te arunci şi tu?". Din nefericire, dacă Michael Jordan sau Tiger Woods ar face acest lucru, s-ar putea declanşa un adevărat curent în acest sens.

Noutatea (sau inovaţia)

„Printr-o inovaţie majoră în ceea ce priveşte designul şi ingineria, [Motorola] a creat cel mai bun telefon", se putea citit într-un comunicat de presă care anunţa lansarea celui mai nou produs al producătorului de telefoane mobile, pe o piaţă ultracompetitivă. „Combinaţia din metale cum ar fi microstructura de aluminiu, alături de cele mai noi inovaţii, precum antena internă şi tastatura plată, au dus la crearea unui dispozitiv care măsoară doar 13,9 mm grosime".

Şi a funcţionat. Milioane de oameni au dat năvală să îşi cumpere aşa ceva. Celebrităţile aveau un asemenea aparat pe covorul roşu. Chiar şi unul sau doi prim-miniştri au fost fotografiaţi în timp ce îl foloseau. Cu 50 de milioane de bucăţi vândute, RAZR a fost, fără îndoială, un mare succes. „Depăşind cu mult aşteptările, RAZR reprezintă o pagină din istoria Motorola, de oferire a unor inovaţii revoluţionare", a declarat fostul CEO al companiei, Ed Zander, despre noul său produs-minune, „stabilind o nouă ştachetă pentru viitoarele produse create de industria comunicaţiilor fără fir".

Acest produs a reprezentat un uriaş succes financiar pentru Motorola, fiind realmente o inovaţie de proporţii monumentale.

Aşa să fi fost oare?

La mai puţin de patru ani, Zander a fost obligat să demisioneze. Acţiunile se tranzacţionau la 50% din valoarea lor medie pe care o avuseseră la lansarea pe piaţă a RAZR, iar competitorii Motorola creaseră demult aparate mai bune şi mai funcţionale. S-a dovedit într-un final că Motorola era doar unul dintre nenumăraţii producători de

telefoane mobile care se lupta pentru o bucăţică de cotă de piaţă. Ca mulţi alţii înaintea lui, compania a confundat inovaţia cu noutatea.

Inovaţia reală modifică tot cursul industriilor sau chiar pe cel al societăţii. Becul, cuptorul cu microunde, faxul, aplicaţiile iTunes. Acestea au fost inovaţii reale, care au schimbat modul în care se desfăşoară afacerile, au modificat felul în care ne trăim viaţa, iar în cazul aplicaţiei iTunes, au provocat o întreagă industrie să îşi reevalueze complet modelul de business. Faptul că adaugi o cameră video la un telefon mobil, de exemplu, nu este o inovaţie - este o caracteristică grozavă, fără îndoială, dar nu schimbă industria. Pornind de la acest principiu, descrierea pe care cei de la Motorola au făcut-o noului său produs reprezintă doar o enumerare a unor caracteristici ieşite din comun: carcasă din metal, o antenă încorporată, o tastatură plată şi un telefon subţire. Nu vorbim nicidecum despre „o inovaţie revoluţionară". Motorola a conceput cu succes cel mai nou dispozitiv vizavi de care oamenii s-au entuziasmat... asta până când a apărut pe piaţă următorul. Şi acesta este motivul pentru care respectivele caracteristici sunt considerate mai degrabă noutăţi decât inovaţii. Ele au fost adăugate în încercarea de a se diferenţia, nu de a se reinventa. Nu este un lucru rău, dar nu poate fi luat în calcul în ceea ce priveşte valoarea pe termen lung. Noutatea poate impulsiona vânzările - aşa cum a făcut-o aparatul RAZR - însă impactul nu este unul de durată. Dacă o companie lansează mult prea multe idei noi mult prea des, impactul asupra produsului sau categoriei poate fi similar cu cel al scăderii preţurilor. În încercarea de a se diferenţia prin mai multe caracteristici, produsele încep să arate şi să semene mai degrabă cu nişte mărfuri. Şi, asemenea preţului, nevoia de a adăuga un produs nou pentru a compensa acest neajuns duce într-un final la o spirală descendentă.

În anii '70, existau doar două tipuri de paste de dinţi Colgate, însă pe măsură ce concurenţa s-a dezvoltat, vânzările Colgate au început să scadă. Prin urmare, compania a lansat pe piaţă un nou produs având o nouă caracteristică (probabil fluorul), apoi altul şi apoi altul. Albire. Controlul tartrului. Petele dentare. Fiecare inovaţie a contribuit cu siguranţă la creşterea vânzărilor, cel puţin pentru o vreme. Şi ciclul a continuat. Ghiceşte din câte tipuri de paste de dinţi Colgate trebuie să alegi astăzi. Treizeci şi două! În prezent există 32 de tipuri de paste de dinţi de la Colgate (fără cele patru speciale pentru copii). Şi dat fiind că

fiecare companie răspunde la aceste „inovaţii" cu altele, înseamnă că toţi concurenţii Colgate vând şi ei, cam la acelaşi preţ, un număr similar de variante care ne oferă aceeaşi calitate şi aceleaşi beneficii. Există literalmente zeci de sortimente de paste de dinţi din care să alegi şi, cu toate acestea, nu există date care să arate că americanii se spală mai mult pe dinţi în comparaţie cu anii '70. Graţie tuturor acestor „inovaţii", a devenit aproape imposibil să ştii ce pastă de dinţi este cea potrivită pentru tine. Într-o asemenea măsură încât Colgate are pe site-ul propriu un link intitulat „Ai nevoie de ajutor ca să te decizi?" Dacă cei de la Colgate trebuie să ne ajute să alegem unul dintre produsele lor, doar fiindcă există atât de multe variante, cum să putem lua o hotărâre atunci când mergem la supermarket şi nu avem site-ul după noi?

Şi în cazul de faţă, este un exemplu de cel mai nou set de obiecte strălucitoare, conceput să ne încurajeze să testăm un produs sau să îl cumpărăm. Ceea ce companiile prezintă în mod fals ca fiind „inovaţie" este, de fapt, noutate. Şi nu numai în cazul produselor de larg consum se foloseşte ideea de noutate ca să atragă clienţii, ci este o practică obişnuită şi în alte industrii. Funcţionează, dar această strategie nu cimentează aproape niciodată o relaţie bazată pe loialitate..

Produsul RAZR de la Motorola a fost înlocuit de atunci de iPhone-ul celor de la Apple. Dar nu eliminarea tuturor butoanelor de pe tastatură şi ecranul tactil au făcut ca iPhone-ul să fie inovator, ele fiind dar nişte caracteristici noi foarte reuşite, pe care şi alţii le pot copia, fără să redefinească nicidecum categoria. Este vorba despre un alt lucru, mult mai semnificativ, pe care l-au făcut cei de la Apple.

Cei de la Apple nu numai că domină modul în care sunt concepute telefoanele mobile, dar, în modul lor tipic, şi cel în care funcţionează industria. În acest domeniu, furnizorul de servicii şi nu producătorul aparatelor determină toate caracteristicile şi beneficiile pe care le poate oferi un telefon. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint sau AT&T le dictează celor de la Motorola, Nokia, Ericsson, LG şi altora ce anume să facă aparatele. La un moment dat a apărut însă în scenă Apple, care a anunţat că va spune furnizorului de servicii ce anume ştie să facă telefonul - şi nu invers. AT&T a fost singura companie care a fost de acord, câştigând prin urmare dreptul exclusiv de a comercializa noua tehnologie. Este genul de demers care are un impact ce durează mai mulţi ani asupra domeniului, trecând cu mult dincolo de o simplă

creştere a preţului acţiunilor pe termen scurt în urma lansării unui nou produs strălucitor.

Nou, nu-i aşa?

Preţul pe care îl plăteşti pentru banii pe care îi faci

Nu pun absolut deloc sub semnul îndoielii faptul că manipulările funcţionează. Fiecare dintre ele poate influenţa realmente comportamentul şi fiecare dintre ele poate ajuta o companie să aibă un oarecare succes. Există însă şi o parte mai puţin plăcută. Nici una dintre ele nu întăreşte loialitatea. De-a lungul timpului, ele costă din ce în ce mai mult. Câştigurile sunt doar pe termen scurt. Şi sporesc enorm nivelul de stres, atât pentru cumpărător, cât şi pentru vânzător. Dacă ai buzunare foarte adânci sau urmăreşti doar câştigul pe termen scurt, fără să iei în considerare ceea ce se va întâmpla în timp, atunci aceste strategii şi tactici sunt perfecte.

Dincolo de lumea afacerilor, manipulările s-au transformat într-o regulă şi în politică. Aşa cum ele pot duce la încheierea unei vânzări, dar nu pot crea loialitate, la fel pot ajuta la alegerea unui candidat, fără să creeze însă fundamentul necesar pentru leadership, unde ai nevoie de oameni care să te urmeze la bine şi la greu. Leadershipul este abilitatea de a atrage oameni în jurul tău nu doar pentru un singur eveniment, ci ani la rând. În afaceri, leadershipul înseamnă să ai clienţi care vor continua să îţi susţină compania inclusiv în perioadele mai grele. Dacă manipularea este singura strategie pe care o foloseşti, ce se va întâmpla data viitoare când va fi nevoie de o decizie de achiziţie? Ce se întâmplă după ce sunt câştigate alegerile?

Există o mare diferenţă între a repeta tranzacţiile şi loialitate. Afacerile repetate apar atunci când clienţii fac tranzacţii cu tine de mai multe ori. Loialitatea apare atunci când oamenii sunt dispuşi să refuze un produs mai bun sau un preţ mai mic doar ca să cumpere în continuare de la tine. De cele mai multe ori, clienţii loiali nu se deranjează să verifice şi alte opţiuni. Loialitatea nu se câştigă cu uşurinţă. Dar afacerile repetate da. Este vorba doar de mai multe manipulări.

Tehnicile de manipulare au devenit ceva atât de comun în companiile americane din zilele noastre încât obiceiul este practic imposibil de eliminat. Ca orice altă dependenţă, ideea nu este să te

stăpâneşti, ci să găseşti mai repede următorul remediu. Şi oricât de tentante ar părea câştigurile pe termen scurt, ele au un impact teribil asupra sănătăţii pe termen lung a organizaţiei. Dependente de încasările pe termen scurt, companiile s-au transformat într-o serie de asemenea remedii, propuse permanent şi unul după altul. Tacticile pe termen scurt au devenit atât de sofisticate încât întreaga economie s-a dezvoltat pe baza manipulărilor, echipată fiind cu date statistice cvasiştiinţifice. Companiile de marketing direct, de exemplu, oferă calcule referitoare la cuvintele care îţi vor aduce cele mai bune rezultate într-o asemenea campanie derulată.

Cei care oferă bonificaţii prin poştă ştiu că stimulentele funcţionează şi, cu cât este mai mare suma de bani, cu atât mai eficiente sunt rezultatele. Pe de altă parte, sunt conştiente şi de costurile unor asemenea bonificaţii. Ca să aibă în continuare profit, producătorii ştiu că sumele oferite nu trebuie să depăşească un anumit prag. Ca şi în cazul unui dependent de droguri, al cărui comportament este determinat de senzaţia de bine pe termen scurt pe care o are, tentaţia de a pune anumite condiţii obscure astfel încât cât mai puţini candidaţi să se califice pentru obţinerea bonificaţiilor a devenit copleşitoare pentru unii.

Samsung, uriaşul producător de electrocasnice, stăpâneşte la perfecţie arta prin care bonificaţiile pot deveni profitabile pentru companii. La începutul anului 2000, compania oferea bonificaţii de până la 150 de dolari la o serie de produse electronice, stipulând în regulament că acestea se limitau la una singură per adresă poştală - o cerinţă care, la vremea aceea, tuturor li s-a părut rezonabilă. Cu toate acestea, erau descalificaţi din start toţi clienţii care locuiau într-o clădire de apartamente în care mai mult de un rezident aplicase pentru aceeaşi bonificaţie. Peste 4.000 de clienţi Samsung, ademeniţi de sumele oferite, au primit înştiinţări prin care li se refuzau cererile de încasare a banilor. Acest lucru a atras atenţia procuraturii din New York, iar în 2004 Samsung a fost obligat să plătească peste 200.000 de dolari solicitanţilor. Este un caz extrem de companie care a fost prinsă. Cum poate o firmă să îşi îndrepte atenţia asupra clientului în condiţiile în care nu reuşeşte să îşi ţină promisiunile făcute acestora?

Manipulările duc la tranzacţii, nu la loialitate

„Foarte simplu", se explica într-o reclamă de tip teleshopping, „pune vechile tale bijuterii în plicul nostru asigurat şi timbrat şi, în doar două zile, îţi vom trimite un cec reprezentând contravaloarea acestora." Site-ul Mygoldenvelope.com este unul dintre liderii din domeniu, funcţionând ca broker pentru aurul care este trimis la topit şi reintrodus ulterior pe piaţă.

În momentul în care Douglas Feirstein şi Michael Moran şi-au înfiinţat afacerea, îşi doreau să ajună cei mai buni în domeniu. Voiau să transforme o industrie ce avea reputaţia unei case de amanet ponosite şi să îi dea ceva din strălucirea Tiffany. Au investit, aşadar, mai mulţi bani pentru a face din experienţa de cumpărare una perfectă. S-au străduit să creeze un mediu ideal pentru client. Amândoi erau antreprenori de succes şi ştiau valoarea construirii unui brand, dar şi a unei experienţe pe care clientul să nu o poată uita. Au cheltuit o mulţime de bani încercând să pună lucrurile la punct şi să se asigure că explică diferenţa pe care o aduc clienţilor prin reclame cu răspuns direct difuzate pe posturi de televiziune locale şi naţionale. „Mai avantajoasă decât alte oferte similare", spuneau ei. Şi aveau dreptate. Însă investiţia nu a dat rezultatele dorite.

Câteva luni mai târziu, Feirstein şi Moran au făcut o descoperire semnificativă; aproape toţi clienţii pe care îi aveau făcuseră afaceri cu ei doar o singură dată. Aveau o afacere bazată pe tranzacţii şi cu toate acestea încercau să o facă să reprezinte mult mai mult decât atât. Aşa că au încetat să propună „servicii mai bune decât alte oferte similare". Dat fiindcă că cei mai mulţi care apelau la ei nu o mai făceau şi a doua oară, nu era vorba despre comparaţii directe cu celelalte servicii. Tot ceea ce trebuiau să facă era să determine o decizie de cumpărare şi să ofere o experienţă suficient de plăcută astfel încât clienţii să îi recomande şi prietenilor. Nu era nevoie de mai mult. Odată ce proprietarii site-ului mygoldenvelope.com şi-au dat seama că nu trebuie să investească în lucruri care să consolideze loialitatea în condiţiile în care ei nu voiau decât să facă tranzacţii, afacerea lor a devenit mult mai eficientă şi mai profitabilă.

Pentru tranzacţii care se efectuează mai mult decât o dată, stimulentele şi constrângerile reprezintă cea mai bună cale de a impulsiona comportamentul dorit. Atunci când poliţia oferă o recompensă, nu o face pentru a dezvolta o relaţie cu martorul, ci este

pur şi simplu o singură tranzacţie. Dacă ţi-ai pierdut pisica şi îi oferi o recompensă celui care ţi-o aduce înapoi, nu trebuie să stabileşti o relaţie de durată cu acea persoană, ci înseamnă doar că îţi vrei pisica înapoi.

Manipulările reprezintă o strategie perfect validă pentru a impulsiona încheierea unei tranzacţii ori pentru a declanşa un comportament solicitat într-o singură ocazie sau, oricum, foarte rar. Recompensele oferite de poliţie sunt concepute pentru a stimula martorii să facă declaraţii sau să prezinte dovezi care să ducă la prinderea infractorilor. Şi, ca orice promoţie, manipularea va funcţiona dacă stimulentul este suficient de mare încât să acopere riscul.

În orice situaţie în care o persoană sau o organizaţie vrea să încheie mai mult de o tranzacţie, dacă se doreşte construirea unei relaţii de durată şi bazată pe loialitate, atunci manipularea nu va funcţiona. Un politician îţi vrea votul sau vrea un sprijin şi o loialitate pe viaţă din partea ta? (Judecând după modul în care se desfăşoară alegerile în zilele noastre, se pare că vor doar să le câştige şi atât. Reclamele care discreditează oponenţii, concentrarea pe probleme singulare şi atenţia acordată fricii sau dorinţelor aspiraţionale sunt elemente care ne fac să tragem această concluzie. Cu ajutorul acestor tactici se câştigă alegerile, însă nu îi fac pe alegători să devină loiali.)

Industria americană a producătorilor de automobile a resimţit pe propria-i piele costul ridicat al faptului că se baza pe manipulare ca să-şi construiască afacerile, în condiţiile în care în realitate ar fi avut nevoie de loialitate. Deşi manipulările pot reprezenta o strategie viabilă în anumite momente, o modificare a condiţiilor pieţei le poate face mult prea costisitoare. În 2008, în momentul declanşării crizei petrolului, promoţiile şi stimulentele din industria auto nu mai puteau fi susţinute (şi acelaşi lucru s-a întâmplat şi în anii '70). În acest caz, perioada în care manipulările pot produce câştiguri pe termen scurt a fost definită de perioada de timp în care economia a putut susţine această strategie. Este o platformă destul de slabă pe care să construieşti o afacere, bazându-te pe faptul că profiturile vor creşte la nesfârşit. Deşi clienţii loiali sunt mai puţin tentaţi de oferte şi stimulente, în perioadele bune este greu să le recunoşti valoarea. Abia în vremurile mai dure îţi dai seama cât de importanţi sunt aceştia.

Manipulările funcţionează, însă costă bani. O mulţime de bani. Iar atunci când nu mai există fonduri care să finanţeze aceste tactici, faptul

că nu ai nişte adepţi loiali chiar te afectează. După 11 septembrie, au existat clienţi care le-au trimis bani celor de la Southwest Airlines, pentru a-şi exprima sprijinul. Unul dintre cecurile expediate era însoţit de un bileţel pe care scria: „Aţi fost atât de buni cu mine în toţi aceşti ani, încât în vremurile acestea de restrişte am vrut să vă mulţumesc, ajutându-vă." Banii primiţi de compania aeriană nu au fost nicidecum suficienţi astfel încât să influenţeze în vreun fel profiturile companiei, însă simbolizau sentimentele pe care clienţii le aveau vizavi de brand. Exista senzaţia de parteneriat. Iar loialitatea celor care nu trimis bani este aproape imposibil de măsurat, impactul fiind de nepreţuit pe termen lung, ajutând Southwest să îşi menţină poziţia de cea mai profitabilă companie aeriană din istorie.

Faptul că ştii că ai clienţi şi angajaţi loiali nu numai că te ajută să reduci costurile, ci îţi oferă şi o oarecare linişte. La fel ca şi în cazul prietenilor foarte apropiaţi, ştii că toţi aceştia îţi vor fi alături la nevoie. Este sentimentul acela de „umăr la umăr", pe care îl împărtăşesc clienţii şi compania, votanţii şi candidatul, şeful şi angajatul - şi care defineşte un mare lider.

În schimb, acţiunile bazate pe manipulare creează un stres foarte mare deopotrivă pentru cumpărător şi vânzător. În ceea ce priveşte clientul, acestuia îi este din ce în ce mai greu să îşi dea seama ce produs, serviciu, brand sau companie este cel mai bun. Să ne uităm doar câte sortimente de paste de dinţi există şi cât de dificil este să o alegi pe cea care ţi se potriveşte. Şi pasta de dinţi este doar un exemplu. Aproape fiecare decizie pe care ni se cere să o luăm în fiecare zi se aseamănă cu alegerea pastei de dinţi. Să hotărăşti ce firmă de avocatură să angajezi, facultatea la care să te înscrii, maşina pe care să o cumperi, compania la care să lucrezi sau candidatul pe care să îl alegi - în toate aceste cazuri există mult prea multe opţiuni. Toate reclamele, promoţiile şi presiunea folosite pentru a ne tenta într-un fel sau altul, fiecare încercare de a face presiuni asupra noastră, indiferent că este vorba despre bani sau despre orice altă formă de sprijin, duc în cele din urmă la acelaşi rezultat: stresul.

Şi companiilor, a căror obligaţie este să ne ajute să ne decidem, le este din ce în ce mai greu să facă acest lucru. În fiecare zi, concurenţa iese pe piaţă cu ceva mai nou sau mai bun. Este foarte dificil să apari constant cu o nouă promoţie, cu o nouă tactică de marketing de gherilă

sau cu o nouă caracteristică. În combinaţie cu efectele pe termen lung ale deciziilor pe termen scurt care au erodat marjele de profit, au dus la amplificarea nivelului de stres în interiorul organizaţiilor. Atunci când regula este reprezentată de manipulare, nimeni nu are de câştigat într-un final.

Nu întâmplător să faci afaceri sau să fii angajat în zilele noastre este mult mai stresant decât înainte. Peter Whybrow, în cartea sa *American Mania: When More Is Not Enough,* susţine că multe dintre bolile care ne afectează acum au o legătură foarte mică cu alimentaţia sau cu grăsimile parţial hidrogenate pe care le includem în dietă. Mai degrabă, susţine Whybrow, este vorba despre modul în care s-a dezvoltat America corporatistă, mai exact despre nivelul de stres atât de ridicat încât ne îmbolnăvim literalmente. Americanii suferă de ulcer, de depresie, de hipertensiune arterială, de anxietate şi de cancer - şi asta la nişte niveluri record. Conform lui Whybrow, toate aceste campanii prin care ni se promite mai mult, mai mult şi mai mult încarcă excesiv de tare circuitele recompensei din creierul nostru. Câştigurile pe termen scurt care caracterizează America zilelor noastre ne distrug, de fapt, sănătatea.

Doar fiindcă funcţionează nu înseamnă că este şi corect

Pericolul reprezentat de manipulări este acela că ele funcţionează. Şi fiindcă manipulările funcţionează, s-au transformat în regulă, pusă în practică de marea majoritate a companiilor şi organizaţiilor, indiferent de mărime sau de domeniu - fapt care a creat o presiune tipică sistemului. Ironia este că noi, cei care manipulăm, am fost la rândul nostru manipulaţi de propriul sistem. Odată cu fiecare scădere de preţ, cu fiecare promoţie, cu fiecare mesaj aspiraţional sau care transmite sentimentul de teamă pe care le folosim pentru a ne atinge scopurile, descoperim că firmele, organizaţiile şi sistemele noastre sunt din ce în ce mai slabe.

Criza economică începută în 2008 este un alt exemplu, deşi, e adevărat, unul extrem, care ne arată ceea ce se poate întâmpla dacă o presupunere nefondată se întinde pe o perioadă mult prea mare de timp. Colapsul pieţei imobiliare şi cel al industriei bancare s-au datorat deciziilor luate în interiorul băncilor, care au pornit iniţial de la o serie de manipulări. Angajaţii au fost manipulaţi cu bonusuri care îi încurajau

să ia nişte decizii fără să mai ţină cont de toate detaliile şi eventualele consecinţe. Blamarea celor care puneau aceste probleme în discuţie descuraja orice formă de comportament responsabil. Regulile foarte permisive de acordare a împrumuturilor i-au încurajat pe cei care voiau să îşi cumpere o locuinţă să se îndatoreze mai mult decât îşi puteau permite, la toate nivelurile de preţuri. Loialitatea era la un nivel foarte scăzut. A fost vorba despre o serie de decizii tranzacţionale - eficiente, dar la un cost foarte ridicat. Foarte puţini lucrau pentru binele public. Şi de ce ar fi făcut-o? Nu aveau nici un motiv. În spatele recompenselor imediate, nu exista nici o cauză pentru care cineva ar fi luptat şi nici o convingere în care să creadă. Bancherii nu au fost singurii vrăjiţi de propriul lor succes. Producătorii americani de maşini s-au condus decenii la rând după aceleaşi reguli - manipulări după manipulări şi decizii pe termen scurt luate pornind tot de la nişte decizii pe termen scurt. Căderea şi, respectiv, colapsul reprezintă singura concluzie logică atunci când cursul acţiunii este caracterizat de manipulare.

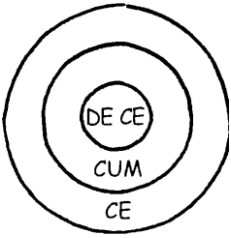
Realitatea este că, în zilele noastre, manipulările s-au transformat în regulă, fiind la ordinea zilei.

Există însă o alternativă.

PARTEA a II-a

O perspectivă alternativă

3 Cercul de Aur



Există foarte puţini lideri care aleg să inspire în loc să manipuleze atunci când vor să motiveze oamenii. Indiferent că vorbim despre persoane sau organizaţii, fiecare dintre aceşti lideri inspiraţi gândeşte, acţionează şi comunică exact în acelaşi fel. Complet opus faţă de restul lumii. Conştient sau nu, fac acest lucru urmărind un tipar conturat în mod firesc, pe care eu îl numesc Cercul de Aur.

Conceptul Cercului de Aur a fost inspirat de proporţia de aur - o relaţie matematică simplă care a fascinat deopotrivă matematicieni, biologi, arhitecţi, artişti, muzicieni şi naturişti, încă de la începutul Istoriei. De la egipteni la Pitagora şi la Leonardo da Vinci, foarte mulţi au analizat proporţia de aur pentru a crea astfel o formulă matematică pentru proporţie şi chiar pentru frumuseţe. De asemenea. este sprijinită teoria conform căreia există mai multă ordine în natură decât am putea crede, ca de exemplu simetria frunzelor şi perfecţiunea geometrică a fulgilor de zăpadă.

Cu toate acestea, ceea ce mi s-a părut atractiv la proporţia de aur a fost faptul că poate fi aplicată în atât de multe domenii. Mai mult, a oferit o formulă ce poate produce rezultate repetabile şi predictibile în locuri în care toată lumea presupunea că au apărut din întâmplare sau noroc. Chiar şi Mama Natură - pentru cei mai mulţi un simbol al lipsei de previzibilitate - dă dovadă de mai multă ordine decât şi-a dat seama cineva până acum. Asemenea proporţiei de aur, care oferă dovezi ale prezenţei ordinii în dezordinea aparentă a naturii. Cercul de Aur descoperă ordinea şi previzibilitatea în comportamentul uman. Mai

exact, ne ajută să înţelegem de ce facem ceea ce facem. Cercul de Aur ne aduce dovezi clare legate de modul în care putem avea mai multe realizări dacă ne obişnuim să demarăm un demers întrebându-ne mai întâi DE CE.

Cercul de Aur este o perspectivă alternativă la presupunerile existente legate de motivul pentru care anumiţi lideri şi organizaţii au atins un asemenea nivel disporporţionat de influenţă. Ne ajută să înţelegem de ce Apple a fost capabil de atât de multe inovaţii în domenii atât de diverse, menţinându-şi această capacitate. Explică de ce oamenii îşi tatuează logoul Harley-Davidson. Ne face să vedem exact nu numai de ce Southwest Airlines este cea mai profitabilă companie aeriană din toate timpurile, ci şi de ce au funcţionat lucrurile în acest fel. Ne arată de ce oamenii l-au urmat pe Martin Luther King Jr. într-o mişcare care a schimbat întreaga naţiune americană şi de ce am acceptat provocarea lui John F. Kennedy de a trimite un om pe Lună chiar şi după moartea acestuia. Cercul de Aur ne arată de ce aceşti lideri au putut inspira trecerea la acţiune în loc să manipuleze oamenii să acţioneze.

Perspectiva alternativă nu doar că ne poate ajuta să schimbăm lumea, ci există aplicaţii practice şi în ceea ce priveşte abilitatea de a inspira. Poate fi folosită ca ghid de perfecţionare a abilităţii de conducere, dar şi de îmbunătăţire a culturii corporatiste, a dezvoltării produselor, în vânzări sau în marketing. Ne explică ce înseamnă loialitatea şi cum să creăm suficient avânt astfel încât să transformăm o idee într-o mişcare socială.

Şi totul începe din interior. Totul începe cu DE CE.

Înainte să le putem analiza aplicarea în practică, o să definesc mai întâi termenii, începând din exteriorul cercului către interior.

CE: Fiecare companie şi organizaţie de pe planetă ştie CE face. Este un lucru valabil indiferent că vorbim despre o companie mică sau mare, din orice domeniu. Toată lumea este capabilă să descrie produsele sau serviciile pe care le vinde companie sau ce rol are fiecare în acel sistem. Răspunsurile la întrebarea CE sunt uşor de identificat.

CUM: Unele companii şi oameni ştiu CUM fac ceea CE fac. Indiferent că o numeşti „propunere de valoare care diferenţiază", „procese originale" sau „propunere unică de vânzare", răspunsurile la întrebarea CUM sunt date de cele mai multe ori pentru a explica de ce

un anumit lucru este diferit sau mai bun. Nu la fel de evident ca în cazul lui CE, mulţi cred că este vorba despre factorii care diferenţiază sau care motivează o decizie. Ar fi fals să credem că doar la acest aspect se rezumă. Fiindă lipseşte un detaliu:

DE CE: Foarte puţini oameni sau companii pot spune clar DE CE fac ceea CE fac. Şi când spun DE CE, nu mă refer la a face bani - acesta este doar rezultatul. Prin DE CE mă gândesc la scopul pe care îl ai, la cauza în care crezi sau la convingerea pe baza căreia acţionezi. DE CE te dai jos din pat dimineaţa? Şi DE CE ar trebui să îi pese cuiva?

Atunci când organizaţiile sau oamenii gândesc, acţionează sau comunică, o fac începând din exterior, pornind de la CE şi ajungând la DE CE. Şi asta dintr-un motiv foarte bun - pornesc de la cel mai clar aspect ca să ajungă la cel mai confuz. Spunem CE facem, uneori spunem şi CUM procedăm, dar foarte rar explicăm DE CE facem ceea CE facem.

Dar nu şi companiile inspirate. Nu şi liderii inspiraţi. Fiecare dintre ei, indiferent de amploare sau de domeniu, gândeşte, acţionează şi comunică pornind din interior.

Dau foarte des exemplu compania Apple Inc. pur şi simplu pentru faptul că produsele ei sunt recunoscute pe scară largă, fiind foarte uşor de comparat cu cele ale concurenţei. Mai mult, succesul pe care Apple l-a obţinut de-a lungul timpului nu este unul obişnuit. Abilitatea de a rămâne ani la rând una dintre cele mai inovatoare companii, combinată cu toată acea capacitate de a-şi atrage adepţi adevăraţi o transformă într-un exemplu foarte bun prin care să demonstrăm o mare parte dintre principiile Cercului de Aur.

Voi începe cu un exemplu simplu de marketing.

Dacă Apple ar fi procedat precum celelalte companii, mesajul de marketing ar fi fost construit pornind din exteriorul Cercului de Aur. Ar fi început prin a explica CE face compania, apoi ar fi spus CUM cred ei că se diferenţiază sau sunt mai buni decât concurenţii lor, urmat de o chemare la acţiune. În acest fel, compania s-ar fi aşteptat să primească în schimb un anumit comportament, în cazul de faţă o achiziţie. Un mesaj de marketing din partea Apple, dacă ar fi semănat cu toate celelalte companii, ar fi sunat cam aşa:

Fabricăm nişte computere extraordinare.
Au un design minunat, sunt simplu de folosit şi prietenoase.

Nu vrei să cumperi şi tu unul?

Nu este un discurs de vânzări foarte atrăgător, însă aşa îşi vând produsele cele mai multe companii. Aceasta este regula. Mai întâi încep cu ceea CE fac - „Iată noua noastră maşină." Apoi ne spun cum o fac şi cum sunt ei mai buni - „Are scaune din piele, un consum de benzină redus, iar sistemul de finanţare este foarte bun." Apoi fac o chemare la acţiune şi se aşteaptă ca potenţialii clienţi să aibă un anumit comportament.

Vedem acest tipar pe pieţele care se adresează direct consumatorului, dar şi în mediul business-to-business. „Iată firma noastră de avocatură. Juriştii noştri au absolvit cele mai prestigioase facultăţi şi reprezentăm nişte clienţi foarte mari. Angajaţi-ne!". Acest tipar poate fi întâlnit la fel de bine şi în politică - „Iată candidatul nostru şi iată ce puncte de vedere are referitor la impozite şi la imigrare. Vedeţi cum este el diferit? Votaţi-l!". În fiecare situaţie, comunicarea este organizată în încercarea de a convinge pe cineva de o anumită diferenţă sau o valoare superioară.

Dar nu aşa procedează liderii şi organizaţiile care inspiră. Fiecare dintre ei, indiferent de domeniu, gândeşte, acţionează şi comunică pornind din interior.

Să luăm din nou exemplul Apple şi să îl rescriem, pentru a vedea cum comunică, *de fapt,* Apple. De această dată, exemplul începe cu DE CE.

> În tot ceea ce facem, credem în ideea de provocare. Credem în gândirea diferită.
> Punem sub semnul întrebării *status quo-ul* prin faptul că produsele noastre au un design minunat, sunt simplu de folosit şi prietenoase cu utilizatorul.
> Şi producem nişte computere extraordinare.
> Nu vrei să cumperi şi tu unul?

Este un mesaj complet diferit. Se şi *simte* diferit faţă de primul. Suntem mult mai dispuşi să cumpărăm un computer de la Apple după ce am citit cea de-a doua versiune - şi nu am făcut decât să schimb ordinea informaţiei. Nu este nici o păcăleală, nici o manipulare, nici un cadou gratuit, nici un mesaj aspiraţional şi nici o vedetă implicată.

Apple nu a inversat pur şi simplu ordinea informaţiei, ci mesajul lor începe cu DE CE - un scop, o cauză sau o convingere care nu au absolut nici o legătură cu ceea CE fac. Ceea CE fac - şi anume produsele pe care le fabrică, de la computere la electronice de mici dimensiuni - nu mai serveşte drept motiv de a face o achiziţie, ci ca dovadă tangibilă a propriei lor cauze. Designul şi interfaţa cu utilizatorul a produselor Apple, deşi sunt importante, nu generează prin ele însele un asemenea val uluitor de loialitate în rândul clienţilor. Prin aceste elemente importante, cauza lor devine tangibilă şi raţională. Alţii pot angaja designeri de top şi ingineri străluciţi pentru a fabrica nişte produse uşor de folosit şi pentru a copia ceea ce face Apple - şi le pot lua chiar şi angajaţii celor de la Apple - însă rezultatele nu vor fi niciodată aceleaşi. Să copiezi pur şi simplu ceea CE face Apple sau CUM o face nu va funcţiona. Există ceva mai mult, ceva mult mai greu de descris în cuvinte şi aproape imposibil de copiat care le conferă celor de la Apple o asemenea influenţă uriaşă pe piaţă. Şi exemplul începe astfel să dovedească că oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci cumpără atunci când le răspunzi DE CE o faci.

Merită să repetăm: oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci cumpără atunci când le răspunzi DE CE o faci.

Capacitatea Apple de a concepe în mod constant produse atât de inovatoare şi de a-şi atrage adepţi atât de loiali pentru produsele lor nu se mai rezumă doar la ceea CE fac. Problema este că organizaţiile folosesc caracteristici şi beneficii tangibile pentru a construi un argument raţional prin care să demonstreze de ce compania, produsul sau ideea lor este mai bună decât o alta. Uneori comparaţiile sunt făcute direct, iar alteori se apelează la analogii şi la metafore, însă efectul este acelaşi. Companiile încearcă să ne vândă ceea CE fac, însă noi cumpărăm doar dacă ne explică DE CE fac acele lucruri. Exact la asta mă refer când spun că ele comunică din exterior, conducându-se pornind de la CE şi de la CUM.

Atunci când comunică din interior, DE CE este oferit ca motiv de a cumpăra, iar răspunsurile la întrebarea CE au rolul de dovadă tangibilă a convingerilor lor - lucrurile la care apelăm pentru a explica de ce suntem atraşi de un anumit produs şi nu de altul.

Ceea CE fac companiile reprezintă nişte factori externi, dar dacă ne întrebăm DE CE o fac, este vorba despre ceva mult mai profund.

Practic, Apple nu are nimic special. Este o companie ca oricare alta. Nu există nici o diferenţă reală între Apple şi competitorii săi - Dell, HP, Gateway, Toshiba - oricare dintre ei, nu mai contează. Toţi funcţionează ca structuri corporatiste. Fiindcă asta înseamnă o companie - o structură. Cu toţii fac computere. Cu toţii au pus la punct nişte sisteme care funcţionează şi altele care nu funcţionează. Cu toţii au acces în mod egal la aceleaşi talente, la aceleaşi resurse, la aceleaşi agenţii, la aceiaşi consultanţi şi la aceleaşi mijloace de promovare. Cu toţii au manageri buni, designeri buni sau ingineri buni. Cu toţii fabrică anumite produse care merg foarte bine şi alte care nu merg... chiar şi Apple. Atunci de ce Apple are un asemenea nivel de succes? De ce este mult mai inovator? De ce are în mod constant mai mult profit? Şi cum de a reuşit să aibă clienţi atât de loiali - un lucru pe care doar foarte puţine companii îl reuşesc?

Oamenii nu cumpără ceea CE faci tu, ci ţin cont DE CE faci ceea ce faci. Este şi motivul pentru care Apple a atins un asemenea nivel remarcabil de flexibilitate. Oamenii se simt în mod evident mult mai confortabil să cumpere computere de la Apple. Şi se simt la fel de confortabil să îşi ia de la ei un mp3 player, un telefon mobil sau un DVR. Consumatorii şi investitorii se simt pe deplin confortabili cu oferta Apple, care cuprinde produse atât de diferite, din categorii atât de diferite. Apple nu se distinge prin ceea CE face. Ci prin motivul pentru care o face. Produsele lor dau viaţă propriei cauze.

Nu sunt atât de neghiob să susţin că produsele în sine nu contează, ba dimpotrivă. Însă motivul pentru care sunt importante este că ele contravin înţelepciunii tradiţionale. Nu produsele în sine reprezintă motivul pentru care Apple este perceput ca fiind superior; produsele lor - mai exact ceea CE face Apple - au rolul de dovadă tangibilă a lucrurilor în care cred. Există o corelaţie clară între ceea CE fac şi DE CE fac acele lucruri - aşa explicându-se şi de ce Apple iese în evidenţă. Este şi motivul pentru care percepem Apple ca fiind autentic. Tot ceea ce fac funcţionează pentru a demonstra DE CE, pentru a pune sub semnul întrebării *status quo-ul.* Indiferent de produsele pe care le fabrică sau de industria în care operează, întotdeauna este foarte clar că Apple „gândeşte diferit".

Când Apple a lansat pentru prima dată Macintosh, care avea un sistem de operare bazat pe o interfaţă grafică cu utilizatorul, şi nu un

limbaj de programare complicat, a pus sub semnul întrebării modul în care funcţionau computerele la acea vreme. Mai mult, acolo unde cele mai multe companii de tehnologie au văzut cea mai mare oportunitate de marketing, Apple a dorit să ofere unei persoane care lucrează acasă aceeaşi putere ca cea a unei companii. Motivaţia Apple, pentru a pune sub semnul îndoielii modul în care funcţionau lucrurile şi pentru a conferi putere utilizatorilor, este un tipar care se repetă în tot ceea ce susţine şi în tot ceea ce face - aspect evidenţiat în produsul iPod sau chiar şi în aplicaţia iTunes, un serviciu care a schimbat modelul de distribuţie al muzicii, fiind perfect adaptat la modul în care o persoană obişnuită îşi ascultă melodiile preferate.

Industria muzicală a fost organizată pentru a vinde albume, un model care a evoluat într-o perioadă în care muzica se asculta cu preponderenţă acasă. Sony a schimbat acest lucru în 1979, odată cu lansarea pe piaţă a walkman-ului. Dar chiar şi el se limita la numărul maxim de CD-uri sau casete pe care le puteai lua după tine. Dezvoltarea formatului mp3 a modificat totul. Compresia digitală a permis ca un mare număr de melodii să fie stocate pe dispozitive digitale relativ ieftine şi portabile. Posibilitatea de a ieşi din casă cu doar un singur dispozitiv uşor de manevrat a transformat muzica, care a început să poată fi ascultată şi în alte locuri. Dar nu numai modul în care ascultăm muzică a fost schimbat, ci şi cultura noastră, care s-a transformat dintr-una de colectare a albumelor într-una de colectare a melodiilor. Şi în timp ce industria muzicală era ocupată să încerce să ne vândă albume (un model care nu se mai potrivea comportamentului consumatorilor), Apple a lansat iPod, oferindu-ne „1.000 de melodii într-un singur buzunar". Odată cu lansarea iPod-ului şi a aplicaţiei iTunes, Apple a reuşit mult mai bine să comunice valoarea atât a formatului, cât şi a player-ului mp3, raportat la modul în care ne trăim viaţa. Reclamele lor nu ofereau o descriere cuprinzătoare a detaliilor produselor; nu era vorba despre ele, ci despre noi. Iar noi am înţeles imediat DE CE ni le dorim.

Apple nu a inventat mp3-ul, şi nici tehnologia care a stat la baza iPod-ului, dar cu toate acestea îi este atribuită transformarea industriei muzicale. Player-ul a fost, de fapt, inventat de Creative Technology Ltd., o companie de tehnologie cu sediul în Singapore, cunoscută pentru crearea tehnologiei audio Sound Blaster, cea cu ajutorul căreia am putut

asculta muzică pe PC-urile de acasă. De fapt, Apple nu a lansat iPod-ul decât la aproape doi ani după ce Creative îl introdusese pe piaţă. Acest detaliu în sine pune sub semnul îndoielii avantajul primului sosit. Dată fiind experienţa lor în sunetul digital. Creative era mult mai calificat decât Apple să lanseze un produs muzical digital. Problema era că îşi promovau produsul ca „un mp3 player de 5 GB". Este exact acelaşi mesaj ca cel al lui Apple - „1.000 de melodii într-un singur buzunar". Diferenţa este că cei de la Creative ne-au spus CE este produsul lor, iar Apple ne-a arătat DE CE avem nevoie de el.

Abia mai târziu, după ce ne-am decis că trebuie să avem un iPod, a început să conteze răspunsul la întrebarea CE - şi am ales versiunea de 5 GB, versiunea de 10 GB ş.a.m.d., detalii tangibile care ne-au dovedit că putem avea 1.000 de melodii în propriul buzunar. Decizia noastră a fost luată pornind de la întrebarea DE CE - şi răspunsul ni l-a dat oferta Apple.

Câţi dintre noi pot spune cu certitudine că, într-adevăr, un iPod este de fapt mai bun decât produsul Zen, al celor de la Creative? iPod-urile, de exemplu, au în continuare probleme cu durata de viaţă a bateriei şi cu înlocuirea acesteia, care au tendinţa să se termine foarte repede. Poate că produsul Zen este mai bun din acest punct de vedere. În realitate, nici măcar nu ne pasă. Oamenii nu cumpără ceea CE faci tu, ci îi interesează DE CE o faci. Iar răspunsul clar oferit de Apple la întrebarea DE CE le-a conferit această capacitate remarcabilă de a inova, concurând adesea cu firme mult mai calificate, la prima vedere, decât ele şi având succes în sfere care nu reprezentau principalul lor domeniu de activitate.

Nu acelaşi lucru se poate spune despre companiile care nu ştiu să răspundă clar la întrebarea DE CE. Atunci când o organizaţie se defineşte prin ceea CE face, atunci exact asta va putea să facă, cât timp va exista pe piaţă. Competitorii Apple, în condiţiile în care s-au definit prin propriile produse sau servicii, indiferent de „propunerea de valoare care diferenţiază", nu şi-au permis o asemenea libertate. Gateway, de exemplu, a început să vândă din 2003 televizoare cu ecran plat. Fiindcă de câţiva ani produceau monitoare cu ecran plat, erau pe deplin calificaţi să fabrice şi să comercializeze şi televizoare.

Compania nu a reuşit însă să îşi clădească un nume credibil în rândul brandurilor de produse electronice adresate consumatorilor

direcţi şi a renunţat la afacere doi ani mai târziu, concentrându-se pe domeniul ei principal de activitate. Dell a lansat PDA-urile în anul 2002 şi mp3 player-ele în 2003, însă a rezistat pe piaţă doar câţiva ani. Dell fabrică produse de bună calitate şi este pe deplin calificată să producă şi celelalte tehnologii despre care am discutat. Problema a fost că ei se definiseră prin ceea CE fac, şi anume computere, aşa că nu mai avea sens să cumpărăm un PDA sau un mp3 player de le ei. Şi nu e în regulă. Câţi oameni crezi că ar sta la coadă timp de şase ore ca să cumpere un telefon mobil de la Dell, aşa cum au făcut în cazul iPhone, al celor de la Apple? Oamenii se gândesc la Dell pur şi simplu ca la o companie de computere. Şi nu are sens deloc. Vânzările foarte slabe au pus în scurtă vreme capăt dorinţei celor de la Dell de a intra pe piaţa electronicelor de dimensiuni mici; în schimb, au optat să se concentreze pe „activitatea lor principală". Dacă Dell, dar şi mulţi alţi jucători de pe piaţă nu îşi pot redescoperi scopul iniţial de business, dar şi cauza şi convingerile în care cred, dacă nu încep prin a se întreba DE CE în tot ceea ce spun sau ce fac, atunci nu vor face decât să vândă pur şi simplu computere. Şi vor rămâne blocaţi în „principalul lor domeniu de activitate".

Apple, spre deosebire de competitorii săi, s-a definit pe sine răspunzând la întrebarea DE CE face anumite lucruri, nu prin ceea CE face. Nu este o simplă companie de computere, ci o companie care pune sub semnul întrebării modul tradiţional de a proceda şi oferă indivizilor soluţii şi alternative mai simple. Apple chiar şi-a schimbat legal numele în 2007, din Apple Computer, Inc. în Apple Inc., pentru a reflecta faptul că reprezintă mai mult decât o simplă companie de computere. Practic, nici nu contează care este denumirea oficială a unei companii. Pentru Apple, totuşi, faptul că avea inclus în nume şi cuvântul „Computer" nu limita în nici un fel ceea CE putea face - ci doar modul în care cei de acolo se poziţionau. Schimbarea a fost una de natură nu practică, ci filosofică.

Motivaţia Apple s-a format încă de la înfiinţare, la sfârşitul anilor '70, şi nu s-a mai schimbat de atunci. Indiferent de produsele pe care le fabrică sau de domeniile asupra cărora şi-a îndreptat atenţia, răspunsurile Ia întrebarea DE CE rămân o constantă. Iar intenţia celor de la Apple de a pune sub semnul întrebării gândirea tradiţională s-a dovedit a fi profetică. În calitate de companie producătoare de computere, au redefinit şi redirecţionat cursul industriei computerelor

personale. Ca şi companie producătoare de electronice de mici dimensiuni, a pus sub semnul întrebării dominaţia tradiţională a unor giganţi precum Sony şi Philips. Ca producător de telefoane mobile, i-au făcut pe vechii coloşi - Motorola, Ericsson şi Nokia - să îşi revizuiască propriile afaceri. Capacitatea celor de la Apple de a se lansa în atât de multe domenii diferite şi chiar de a le domina a redefinit, mai întâi de toate, ceea ce înseamnă să fii o companie de computere. Indiferent de ceea CE face, noi personal ştim DE CE există Apple.

Nu acelaşi lucru se poate spune despre competitorii lor. Deşi toţi ştiu la un moment dat să răspundă la întrebarea DE CE - fiind unul dintre princpalii factori care i-au ajutat să se transforme în companii de miliarde de dolari - de-a lungul timpului, nici unul dintre competitorii Apple nu a mai oferit aceste răspunsuri. Acum, toate aceste companii se definesc prin ceea CE fac - „noi facem computere". S-au transformat în firme care aveau o cauză în firme care vând produse. Şi, când s-a întâmplat acest lucru, preţul, calitatea, serviciile şi caracteristicile au devenit principala monedă cu ajutorul căreia să se motiveze decizia de achiziţie. La acest punct, compania şi produsele sale s-au transformat în mod evident în nişte mărfuri. Aşa cum poate confirma fiecare companie care a fost obligată să concureze pe baza preţului, a calităţii, serviciilor sau caracteristicilor, este foarte greu să te diferenţiezi sau să ai clienţi din ce în ce mai loiali doar pe baza acestor factori. În plus, costă şi bani şi este stresant să te trezeşti în fiecare dimineaţă încercând să concurezi doar la acest nivel. Pentru un succes de durată şi pentru a ajunge să ai capacitatea de a evita să fii acaparat de ceilalţi, este esenţial să ştii DE CE.

Fiecare companie care se confruntă cu provocarea de a şti cum să se diferenţieze pe piaţă vinde în principiu o marfă, indiferent de ceea CE face sau de CUM procedează. Întreabă-l acest lucru, de exemplu, pe un producător de lapte, iar el îţi va spune că există variaţii foarte mari în ceea ce priveşte brandurile de lapte. Problema este că trebuie să fii un expert pentru a înţelege diferenţele. Pentru cei din afară, laptele este practic la fel, aşa că amestecăm toate brandurile între ele şi le numim mărfuri. Prin urmare, aşa acţionează industria. În mare, acesta este tiparul pentru aproape fiecare produs sau serviciu de pe piaţă, indiferent că vorbim despre sfera adresată direct consumatorilor sau despre sectorul business-to-business. Se concentrează pe întrebarea referitoare

la ceea CE fac şi CUM fac, fără să ia în considerare DE CE - aşa că îi amestecăm bine şi ei acţionează ca şi cum ar avea nişte simple mărfuri. Şi cu cât noi le tratăm mai mult ca pe nişte mărfuri, cu atât ei se concentrează mai tare pe ceea CE fac şi pe CUM fac. Este un soi de cerc vicios. Însă doar companiile care acţionează ca şi cum ar vinde simple mărfuri sunt cele care stau în fiecare zi să se gândească cum să se diferenţieze. Companiile şi organizaţiile care ştiu să răspundă foarte clar la întrebarea DE CE nu-şi fac niciodată griji în legătură cu această problemă. Sunt absolut convinse că nu se aseamănă cu toţi ceilalţi jucători de pe piaţă şi nu trebuie să „convingă" pe nimeni de valoarea lor. Nu au nevoie de sisteme complexe bazate pe stimulente şi constrângeri. Ele *sunt* diferite şi toată lumea este conştientă de acest lucru. Ele încep prin a se întreba DE CE, în absolut tot ceea ce fac şi susţin.

Există însă unii care încă mai cred că Apple este diferit prin prisma abilităţii sale de marketing. Apple „vinde un stil de viaţă" - îţi vor spune specialiştii în marketing. Atunci cum se face că ei înşişi nu au putut repeta succesul celor de la Apple şi nici longevitatea lor? Să foloseşti sintagma „stil de viaţă" înseamnă să recunoşti faptul că oamenii care trăiesc într-un anumit fel încorporează Apple în viaţa lor de zi cu zi. Apple nu a inventat un stil de viaţă şi nici nu vinde unul. Apple este pur şi simplu unul dintre brandurile de care sunt atrase anumite persoane care au un stil de viaţă specific. Aceşti oameni folosesc, pe parcursul vieţii, anumite produse sau branduri pentru a-şi crea un stil de viaţă specific; aşa le şi recunoaştem, înainte de toate, modul de viaţă. Produsele pe care le aleg devin nişte dovezi care explică DE CE fac lucrurile pe care le fac. Şi asta deoarece răspunsurile pe care Apple le dă la întrebarea DE CE sunt atât de clare încât cei care au anumite convingeri sunt atraşi de ele. Aşa cum Harley-Davidson corespunde stilului de viaţă adoptat de un anumit grup şi aşa cum pantofii de la Prada se încadrează în stilul de viaţă al altora, primordial este, prin urmare, acest stil de viaţă. Aşa cum produsele fabricate de aceste companii reprezintă nişte dovezi ale faptului că respectiva companie răspunde la întrebarea DE CE, la fel se întâmplă şi cu un brand sau un produs care are rolul de a răspunde la un DE CE pus la nivel individual.

Alţii, chiar şi unii angajaţi ai Apple, vor spune că Apple se

distinge în primul rând prin calitatea produselor. Evident, este important să ai produse de o calitate bună. Indiferent cât de clar este răspunsul la întrebarea DE CE, dacă ceea CE vinzi nu funcţionează, nimic altceva nu mai contează. Nu este nevoie însă ca o companie să aibă cele mai bune produse, ci doar să fie bune sau foarte bune. Mai bun sau cel mai bun reprezintă nişte comparaţii relative. Fără să se înţeleagă încă din prima fază DE CE, comparaţia în sine nu are nici o valoare pentru factorul de decizie.

Conceptul „mai bun" ridică o întrebare legitimă: în funcţie de ce standard? O maşină sport Ferrari F430 este mai bun decât o Honda Odyssey? Depinde pentru ce foloseşti maşina. Dacă familia ta este formată din şase membri, un Ferrari cu două locuri nu ţi se potriveşte. Cu toate acestea, dacă încerci să găseşti modalitatea perfectă de a cuceri o femeie, probabil că modelul respectiv de Honda nu ţi-ar fi de mare ajutor (în funcţie de ce tip de femeie vrei să întâlneşti, desigur). Mai întâi de toate trebuie luat în considerare motivul pentru care există acel produs, dar şi de ce şi-l doreşte o anumită persoană. Pot să-ţi povestesc câte ceva despre minunile inginereşti ale unei Honda Odissey, unele dintre ele chiar mai bune decât ale unui Ferrari. În mod cert, are un consum mai bun de combustibil. Există şanse destul de mari să nu pot convinge pe cineva care îşi doreşte o maşină sport să îşi cumpere altceva. Faptul că o persoană este atrasă în mod firesc mai mult de un Ferrari decât de o Honda Odyssey spune mai multe despre acea persoană decât caracteristicile tehnice ale maşinii. Ingineria, de exemplu, va reprezenta doar unul dintre punctele tangibile pe care un iubitor de Ferrari la va evidenţia pentru a dovedi ce sentimente are vizavi de acea maşină. Perseverenţa cu care un iubitor de Ferrari apără superioritatea maşinii - mai ales dacă este vorba despre o persoană predispusă să aprecieze toate opţiunile şi beneficiile unui Ferrari - nu este o dovadă de obiectivitate. De ce crezi că cei mai mulţi dintre cei care cumpără un Ferrari sunt dispuşi să plătească un preţ premium ca să umble cu o maşină roşie, în timp ce o persoană care îşi achiziţionează o Honda nu se gândeşte aproape deloc la culoarea ei?

Nu pot să îi contrazic cu nimic pe cei care încearcă să te convingă că produsele Apple sunt pur şi simplu mai bune. Tot ceea ce pot să spun este că cei mai mulţi factori despre care ei cred că le fac mai bune le îndeplinesc standardele referitoare la ceea ce ar trebui să facă un

computer. Din acest punct de vedere, Mac-urile sunt, practic, mai bune doar pentru cei care cred ceea ce crede Apple. Cei care împărtăşesc răspunsurile pe care Apple le dă la întrebarea DE CE sunt de părere că produsele Apple sunt în mod evident mai bune şi orice încercare de a-i convinge că lucrurile nu stau chiar aşa este sortită eşecului. Chiar şi având la îndemână elemente de măsură obiective, să argumentezi care este mai bun sau care este mai prost fără să stabileşti mai întâi de toate nişte standarde este o discuţie ce se poate întinde la nesfârşit. Cei care sunt loiali unuia dintre branduri vor arăta cu degetul spre diferitele beneficii sau caracteristici care contează pentru ei (sau care, dimpotrivă, nu îi pasionează), în încercarea de a convinge cealaltă parte că ei au dreptate. Şi este unul dintre principalele motive pentru care atât de multe companii simt nevoia să se diferenţieze în primul şi în primul rând - pornind de la presupunerea eronată că doar unul dintre grupuri poate avea dreptate. Ce-ar fi însă dacă ambele ar avea? Ce-ar fi dacă un Apple este bun pentru unii, iar altora li se potriveşte un PC? Nu este vorba despre o dezbatere despre care e mai bun sau mai prost, ci o discuţie despre nevoi diferite. Şi înainte ca discuţia să aibă loc, trebuie să se răspundă la întrebarea DE CE.

Dacă pretinzi pur şi simplu că ceva este mai bun, chiar şi având dovezi raţionale care să susţină ceea ce spui, poţi crea dorinţa şi chiar să motivezi decizia de a cumpăra, însă nu atragi loialitate. Dacă un client se simte mai degrabă inspirat să cumpere un produs, şi nu manipulat, el va putea să prezinte şi motivele pentru care crede că ceea ce a cumpărat este mai bun. Calitatea contează, dar nu este suficientă pentru a consolida loialitatea aceea pe care cei mai inspiraţi lideri sunt capabili să o ceară. Este şi cauza pentru care o companie, un brand, un produs sau o persoană inspiră loialitate.

Să ştii răspunsul la întrebarea DE CE nu numai că reprezintă singura modalitate de a avea succes, ci şi singura cale de a reuşi pe termen lung şi de a da dovadă de inovaţie şi flexibilitate. Dacă nu se ştie exact acest răspuns, atunci va fi mult mai dificil să te dezvolţi în continuare, dar şi să îţi atragi adepţi loiali pe care să îi inspiri - cei care te-au ajutat în primul rând să ai succes. Şi când spun „dificil" mă refer la manipulare, nu la inspiraţie - prima dintre ele transformându-se rapid într-o strategie prin care se doreşte motivarea comportamentului. Este eficientă pe termen scurt, dar costă foarte mult pe termen lung.

Să luăm în considerare situaţia căilor ferate, un caz clasic studiat la şcolile de afaceri. La sfârşitul secolului al XIX-lea, căile ferate erau cea mai mare companie din ţară. După ce au atins un succes fenomenal, modificând chiar atmosfera din America, au încetat să se gândească la întrebarea DE CE, fiindcă nu a mai fost considerată importantă. În schimb, au devenit obsedate de ceea CE fac - şi anume, se ocupau de transportul feroviar. Această restrângere a perspectivei a influenţat procesul de luare a deciziilor - şi-au investit toţi banii în şine, macazuri şi motoare. La începutul secolului XX, a început să fie folosită o nouă tehnologie: avionul. Şi, într-un final, toate acele companii uriaşe de căi ferate au ieşit din peisaj. Ce-ar fi fost dacă s-ar fi redefinit ca şi cum ar lucra în domeniul transporturilor de masă? Poate că s-ar fi comportat complet diferit. Poate că ar fi văzut oportunităţi acolo unde alţii le treceau cu vederea. Poate că în prezent ar fi deţinut toate liniile aeriene.

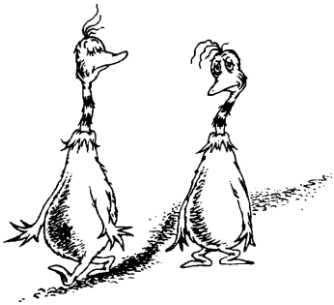
Comparaţia ne duce la problematica abilităţii de supravieţuire pe termen lung a multor companii care s-au definit pe sine, dar şi domeniul în care activează, pornind de la ceea CE fac. Au procedat în acest fel atât de mult timp încât capacitatea lor de a concura împotriva unei tehnologii noi sau de a vedea lucrurile dintr-o perspectivă nouă este o sarcină împovărătoare. Povestea căilor ferate prezintă nişte asemănări stranii cu situaţia din industria muzicii despre care am discutat anterior. Este un alt domeniu care nu a reuşit să îşi ajusteze modelul de business pentru a se adapta schimbării de comportament induse de noua tehnologie. Alte industrii însă, ale căror modele de business au evoluat în perioade diferite, prezintă caracteristici asemănătoare - ziarele, presa şi televiziunea, ca să numim doar trei dintre ele. Există în prezent companii de cale ferată care se străduiesc să îşi definească valoarea în timp ce văd cum clienţii lor apelează la alte industrii ca să le deservească nevoile. Poate că dacă firmele de muzică şi-ar răspunde mai clar la întrebarea DE CE, ar putea vedea oportunitatea de a inventa şi ele, la rândul lor, echivalentul aplicaţiilor iTunes în loc să lase acest lucru pe seama unei singure companii.

În toate cazurile, revenirea la scopul, cauza sau convingerea originală va ajuta aceste domenii să se readapteze. În loc să se întrebe „CE ar trebui să facem ca să ne descurcăm pe piaţă?", întrebarea ar trebui să fie „DE CE am început să facem ceea CE facem în primul rând şi CE putem face pentru a ne revitaliza cauza luând în considerare toate

tehnologiile şi oportunităţile de piaţă disponibile în prezent?". Să nu mă crezi însă pe cuvânt. Ceea ce am spus aici nu reprezintă propriile mele opinii. Ci este adânc înrădăcinat în principiile biologiei.

4 Nu este o opinie, ci o chestiune de biologie pură

Aşa că gâscanii stelaţi aveau burtoaie cu stele.
Iar simplii gâscani n-aveau nici urmă de stea.
Steluţele nu-ţi luau ochii, ba chiar erau micuţe.
Şi de unde te gândeai că asemenea lucruri nu contează deloc...



Şi-apoi, imediat, Sylvester McMonkey McBean
Apăru cu o foarte ciudată maşinărie.
Aşa că a spus: „Vreţi şi voi steluţe ca gâscanii stelaţi?
Prieteni, le puteţi avea cu doar trei dolari fiecare!"

În povestirea sa publicată în 1961, Dr. Seuss ne prezintă două grupuri de gâscani, unii care aveau nişte steluţe pe burtă şi alţii fără steluţe. Cei din al doilea grup îşi doreau cu disperare să aibă şi ei stelele acelea imprimate pe burtă, astfel încât să se poată adapta şi integra. Erau dispuşi să meargă până la capăt şi să plătească sume din ce în ce mai mari de bani doar pentru a avea sentimentul că aparţin unui grup. Iar singurul care a profitat de dorinţa gâscanilor a fost Sylvester McMonkey McBean, cel care a creat maşinăria de imprimat stele.

Gâscanii reprezintă perfect o nevoie umană de bază - aceea de a aparţine unui grup. Nevoia noastră de a ne integra nu este una raţională, ci o constantă care există în rândul oamenilor din toate culturile. Este

sentimentul pe care îl avem atunci când cei din jurul nostru ne împărtăşesc valorile şi convingerile. Atunci când simţim că aparţinem unui grup, simţim că am stabilit o legătură şi avem sentimentul de siguranţă. Ca fiinţe umane, căutăm tot timpul să ne simţim integraţi.

Uneori, senzaţia că aparţinem unui grup este incidentală. Nu suntem prieteni cu toată lumea din oraşul în care locuim, dar atunci când călătorim prin ţară şi întâlnim pe cineva din oraşul nostru natal simţim imediat că avem o legătură cu acea persoană. Mergem în străinătate şi vom simţi instantaneu o conexiune cu alţi concetăţeni de-ai noştri. Îmi amintesc că, la un moment dat, am fost în Australia, într-una din zile eram în autobuz şi am auzit pe cineva vorbind cu accent american. M-am întors şi am ascultat conversaţia. M-am simţit imediat legat de acea persoană, fiindcă vorbeam aceeaşi limbă şi înţelegeam acelaşi jargon. Ca străin aflat în alt oraş, pentru un scurt moment, am avut sentimentul de aparţinere şi, prin prisma acestui fapt, am avut încredere în acei străini mai mult decât în ceilalţi pasageri din autobuz. De fapt, ulterior am şi petrecut ceva timp împreună. Indiferent unde mergem, avem încredere în cei cu care simţim că împărtăşim aceleaşi valori şi convingeri.

Dorinţa noastră de a simţi că aparţinem unui grup este atât de puternică încât vom merge până la capăt, vom face lucruri iraţionale şi de foarte multe ori vom cheltui sume imense doar ca să avem acel sentiment. Asemenea gâscanilor, vrem să fim înconjuraţi de oameni şi de organizaţii cu care ne asemănăm şi cu care împărtăşim aceleaşi convingeri. Atunci când companiile discută despre ceea CE fac şi cât de avansate sunt produsele lor, pot fi atrăgătoare, fără să reprezinte însă neapărat ceva cu care vrem să ne identificăm. Însă în momentul în care o companie ne comunică clar răspunsurile la întrebarea DE CE, ne explică ce convingeri are, iar noi credem în aceleaşi lucruri, atunci vom face tot posibilul să includem produsele sau brandurile lor în propriile noastre vieţi. Şi asta nu pentru că sunt mai bune, ci pentru că se transformă în nişte simboluri ale valorilor şi convingerilor la care ţinem. Acele produse şi branduri ne dau senzaţia că aparţinem unui grup şi ne simţim legaţi de celelalte persoane care le cumpără. Fan cluburile, înfiinţate de clienţi, sunt formate de cele mai multe ori fără ajutorul companiei în sine. Membrii lor formează comunităţi, personal sau online, nu doar pentru a-şi împărtăşi cu ceilalţi afecţiunea faţă de un

anumit produs, ci pentru a se afla în compania unor persoane care le seamănă. Deciziile lor nu au nimic în comun cu produsele companiei, ci cu cei care s-au adunat laolaltă.

Dorinţa noastră firească de a aparţine unui grup ne face să detectăm imediat lucrurile cu care simţim că nu avem vreo legătură. Este vorba despre un sentiment. Ceva din interiorul nostru, ceva pe care nu-l putem descrie în cuvinte, ne permite să ne dăm seama cu ce anume ne potrivim şi cu ce nu. Mp3 playerele comercializate de Dell nu par ceea ce trebuie, fiindcă Dell se defineşte ca o companie de computere, aşa că singurele lucruri în care simţim că ne regăsim sunt computerele. Apple se defineşte ca o companie care are o misiune specifică, aşa că tot ceea ce face şi se regăseşte în această definiţie ne conferă sentimentul de aparţinere. În 2004, au produs un iPod promoţional în parteneriat cu trupa irlandeză de rock U2 - ceea ce are sens din toate punctele de vedere. Nu au scos niciodată pe piaţă un iPod promoţional cu Celine Dion, chiar dacă ea vinde de departe mai multe discuri decât U2 şi are un public mai numeros. U2 şi Apple au anumite elemente în comun, fiindcă împărtăşesc aceleaşi valori şi convingeri. Amândoi forţează graniţele obişnuite. Nu ar fi avut nici o logică ca Apple să scoată pe piaţă un iPod special în colaborare cu Celine Dion. Indiferent cât de numeroşi ar fi fanii ei, un asemenea parteneriat nu ar fi fost justificat.

Să analizăm puţin reclama pe care Apple a difuzat-o pe TV, intitulată „Eu sunt un Mac şi eu sunt un PC", care ne arată perfect de ce anume are nevoie un utilizator de Mac astfel încât să aibă sentimentul că aparţine unui grup. În reclama respectivă, utilizatorul de Mac este un tânăr îmbrăcat mereu în blugi şi în tricou, relaxat şi distrându-se mereu atunci când utilizează „sistemul". Cel care foloseşte PC-ul, aşa cum este definit de Apple, este îmbrăcat în costum. Este mai în vârstă. Mătăhălos. Ca să te potriveşti cu Mac, trebuie să fii ca Mac. Microsoft a reacţionat vizavi de reclamele Apple, prin propria campanie intitulată „Sunt un PC", în care sunt prezentaţi oameni din toate sferele sociale, care se identifică imediat cu PC-ul. Şi vorbim aici despre profesori, oameni de ştiinţă, muzicieni şi copii. Aşa cum te-ai aştepta de la o companie care asigură 95% dintre sistemele de operare ale computerelor, ca să aparţii acelei mulţimi, trebuie să fii ca toţi ceilalţi. Nu înseamnă neapărat că o categorie este mai bună, iar alta mai puţin

bună; depinde căreia dintre ele vrei să îi aparţii. Eşti un nonconformist sau te asemeni cu toţi ceilalţi?

Suntem atraşi de lideri şi de organizaţii care se pricep foarte bine să comunice valorile în care cred. Capacitatea lor de a ne face să ne simţim că aparţinem unui grup, de a avea sentimentul că suntem speciali, în siguranţă şi înconjuraţi de cei asemenea nouă este o parte integrantă a lucrurilor prin care ei au această abilitate de a ne inspira. Cei pe care îi considerăm lideri extraordinari au capacitatea de a ne atrage înspre ei şi de a ne cere să le fim loiali. Şi, la rândul nostru, simţim că avem o legătură puternică cu cei care sunt atraşi de aceiaşi lideri şi de aceleaşi organizaţii. Utilizatorii Apple se simt legaţi unii de ceilalţi. Cei care îşi cumpără motociclete Harley simt că între ei există o legătură. Toată lumea care s-a simţit emoţionată de discursul lui Martin Luther King, „Am un vis", indiferent de rasă, de religie sau de sex, reunită în acea mulţime de fraţi şi surori, împărtăşea aceleaşi valori şi convingeri. Ştiau că aparţin aceluiaşi grup, fiindcă resimţeau aceleaşi senzaţii.

Deciziile bazate pe instinct nu trec prin stomac

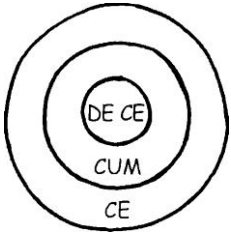
Principiile Cercului de Aur reprezintă mult mai mult decât o simplă ierarhie de comunicare. Principiile sale sunt profund împământenite în evoluţia comportamentului uman. Puterea întrebării DE CE nu este doar o opinie, ci o chestiune de biologie. Dacă faci o secţiune transversală a creierului uman, de sus în jos, vei vedea că nivelurile Cercului de Aur corespund precis celor trei niveluri principale ale creierului.

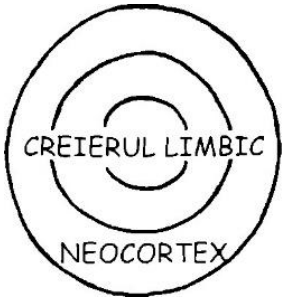
Cea mai nouă zonă a creierului - creierul nostru de *Homo Sapiens* - este neocortexul, care corespunde nivelului întrebării CE. Neocortexul este responsabil pentru gândirea raţională şi analitică, dar şi pentru limbaj.

Cele două secţiuni din mijloc cuprind creierul limbic, responsabil pentru toate sentimentele pe care le avem, cum ar fi, de exemplu, încrederea şi loialitatea. De asemenea, pe seama lui este pus comportamentul uman şi procesul de luare a deciziilor, dar nu şi capacitatea de a formula un limbaj.

Atunci când comunicăm pornind de la exterior, când spunem mai întâi de toate CE anume facem, oamenii pot înţelege o cantitate

impresionantă de informaţii complicate, cifre şi caracteristici, dar nu le este modificat şi comportamentul. Însă atunci când comunicăm din interior, ne adresăm direct acelei părţi a creierului care controlează procesul de luare a deciziilor, iar partea din creier responsabilă cu limbajul ne permite să trecem prin filtrul gândirii acele decizii.





Partea din creier care ne controlează sentimentele nu are capacitatea vorbirii. Există o lipsă de conexiune care ne face să ne fie atât de greu să ne exprimăm sentimentele în cuvinte. Ne este greu, de exemplu, să explicăm de ce ne-am căsătorit cu persoana de lângă noi. Ne străduim să punem în cuvinte motivele reale pentru care o iubim, aşa că găsim o explicaţie oarecare; „Este amuzantă, este inteligentă", începem noi. Însă în lume există o mulţime de oameni amuzanţi sau inteligenţi, însă nu ne îndrăgostim de ei şi nici nu vrem să ne căsătorim cu ei. Cu siguranţă că este nevoie de mult mai mult pentru a iubi pe cineva decât personalitatea şi competenţa. La nivel raţional, ştim că explicaţia noastră nu reprezintă motivul real. Este vorba despre modul în care ne face să ne simţim persoana iubită, însă sentimentele de genul acesta sunt greu de exprimat în cuvinte. Aşa că atunci când suntem întrebaţi, dăm nişte explicaţii oarecare. Putem chiar să spunem nişte lucruri care nu au nici un sens. „Mă completează", de exemplu. Ce anume înseamnă asta şi cum cauţi pe cineva care să poată face acest

lucru ca să te şi căsătoreşti? Aceasta este problema cu dragostea; ştim pur şi simplu că am găsit-o, fiindcă „ne simţim aşa cum trebuie".

Acelaşi lucru este valabil şi pentru celelalte decizii. Atunci când o decizie ni se pare cea potrivită, ne este greu să explicăm de ce am făcut respectivul lucru. Din nou, partea de creier care controlează procesul de luare a deciziei nu controlează şi limbajul, aşa că facem diverse raţionamente, ceea ce complică valoarea sondajelor de opinie sau a cercetărilor de piaţă. Dacă întrebi oamenii de ce te aleg pe tine şi nu pe altul, îţi poţi da seama cum au gândit decizia, însă nu prea te lămureşti care a fost adevărata motivaţie care a stat la baza ei. Nu este vorba de faptul că ei nu ştiu ce anume i-a determinat să facă ceva, ci că le este greu să explice acest lucru. Procesul de luare a deciziei şi abilitatea de a explica aceste decizii există în părţi diferite ale creierului.

De aici vin „deciziile instinctuale". Ele par pur şi simplu corecte. Procesul de luare a deciziilor nu este controlat de stomac, ci totul se întâmplă în creierul limbic. Nu întâmplător folosim cuvântul „a simţi" pentru a explica acele decizii. Motivul pentru care deciziile instinctuale par corecte este acela că partea creierului care le conduce ne controlează şi sentimentele. Indiferent că te bazezi pe instinct sau îţi urmezi pur şi simplu inima, indiferent ce parte a creierului crezi că ţi-a determinat decizia, realitatea este că totul are legătură cu creierul limbic.

Creierul nostru limbic este puternic - suficient de puternic pentru a determina un comportament care uneori contravine modului raţional şi analitic în care înţelegem o situaţie. De cele mai multe ori avem încredere în instinct chiar dacă ne-am putea baza pe fapte şi cifre concrete. Richard Restak, un renumit specialist în neuroştiinţe, discută despre acest lucru în cartea sa, *The Naked Brain.* Atunci când oamenii sunt obligaţi să ia decizii doar cu partea raţională a creierului, sfârşesc invariabil prin a „gândi excesiv". Aceste decizii raţionale au tendinţa să fie luate într-un timp mai lung, spune Restak, şi de cele mai multe ori pot fi de o calitate inferioară. În schimb, deciziile luate cu creierul limbic, cele bazate pe instinct, au tendinţa să fie mai rapide şi de o calitate superioară. Este unul dintre principalele motive pentru care profesorii le spun elevilor să-şi urmeze primul instinct atunci când dau teste grilă. Cu cât îşi petrec mai mult timp gândindu-se la un răspuns, cu atât există un risc mai mare ca respectivul răspuns să fie greşit. Creierul nostru limbic este inteligent şi de cele mai multe ori ştie ce trebuie să

facă. Incapacitatea noastră de a transpune în cuvinte motivele ne poate face să ne îndoim de noi înşine şi să avem încredere în dovezile empirice atunci când instinctul ne spune că nu ar trebui.

Să ne gândim puţin la experienţa achiziţionării unui televizor cu ecran plat de la magazinul local de produse electronice. Te afli în faţa rafturilor, ascultând un expert cum îţi explică diferenţa dintre un LCD şi o plasmă. Vânzătorul îţi prezintă beneficiile raţionale, dar cu toate acestea nu te-ai lămurit deloc care este mai bun pentru fine. După încă o oră tot nu ai vreun indiciu. Mintea ta este copleşită, fiindcă te-ai gândit excesiv la decizia respectivă. În cele din urmă faci o alegere şi ieşi din magazin, fără să fii 100% convins că a fost cea corectă. La un moment dat mergi la un prieten în vizită şi vezi că l-a cumpărat pe „celălalt". Şi, mai mult, începe să-ţi explice de ce îşi iubeşte atât de mult televizorul. Devii brusc gelos, deşi nu eşti convins că produsul lui este mai bun decât al tău. Te întrebi totuşi: „Dacă nu l-am cumpărat pe cel care trebuie?"

Companiile care nu reuşesc să comunice răspunsul la întrebarea DE CE ne obligă să luăm decizii bazându-ne doar pe nişte dovezi empirice. De aceea, pentru aceste decizii este nevoie de mai mult timp, iar noi ne simţim puşi în dificultate sau nesiguri. În aceste condiţii, strategiile de manipulare care ne exploatează dorinţele, temerile, îndoielile sau fanteziile funcţionează foarte bine. Suntem forţaţi să luăm aceste decizii mai puţin inspirate dintr-un singur motiv simplu - companiile nu ne mai oferă şi alte elemente pe care să ne bazăm deciziile în afară de fapte şi cifre. Companiile nu ne spun DE CE.

Oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci sunt atenţi la *motivul* pentru care o faci. Dacă nu reuşeşti să comunici DE CE, nu faci altceva decât să transmiţi o stare de stres şi de îndoială. În schimb, mulţi dintre cei care vor să îşi cumpere computere Macintosh sau motociclete Harley-Davidson, de exemplu, nu trebuie să discute cu nimeni ca să se hotărască ce brand să cumpere. Ei au încrederea aceea neţărmurită în deciziile pe care le iau şi singurele întrebări pe care şi le pun este ce Mac sau ce Harley să-şi aleagă. La acel nivel, caracteristicile şi beneficiile raţionale sau cifrele contează, dar nu în sensul în care determină decizia de a da banii pe lucrul respectiv sau de a fi loial companiei ori brandului. Decizia este deja luată. Caracteristicile tangibile au simplul rol de a ajuta consumatorul să aleagă produsul care

i se potriveşte cel mai bine. În aceste situaţii, deciziile sunt luate în ordinea perfectă, din interior către exterior. Aceste decizii au început cu DE CE - componenta emoţională a unei hotărâri - şi abia după aceea componentele raţionale i-au permis cumpărătorului să se gândească sau să exprime motivele care au stat la baza deciziei.

Exact asta vrem să spunem atunci când discutăm despre a cuceri inimile şi minţile. Inima reprezintă partea limbică, sentimentală a creierului, iar mintea este centrul raţional al limbajului. Cele mai multe companii încearcă să cucerească minţile, iar pentru asta este nevoie de o comparaţie a caracteristicilor şi beneficiilor. Cu toate acestea, pentru a cuceri inimile consumatorilor este nevoie de mult mai multă muncă. Date fiind toate aceste dovezi referitoare la ordinea naturală a procesului de luare a deciziilor, nu mă pot abţine să nu întreb dacă ordinea expresiei „inimile şi minţile" este sau nu o coincidenţă. De ce nimeni nu încearcă să cucerească „minţile şi inimile"?

Abilitatea de a cuceri inimile înaintea minţilor nu este una uşoară. Este vorba despre un echilibru delicat între artă şi ştiinţă - probabil o altă construcţie gramaticală întâmplătoare. De ce lucrurile nu reprezintă un echilibru între ştiinţă şi artă, ci întotdeauna arta este pusă înaintea ştiinţei? Probabil că este vorba despre un indiciu subtil pe care creierul nostru limbic îl transmite, ca să ne ajute să vedem că arta de a conduce înseamnă să ne urmăm şi să facem ceea ce ne spune inima. Creierul nostru încearcă probabil să ne spună că mai întâi de toate trebuie să ne întrebăm DE CE.

În absenţa răspunsului la întrebarea DE CE, decizia este greu de luat. Şi atunci când avem îndoieli, apelăm la ştiinţă care să ne ghideze deciziile. Companiile îţi vor spune că motivul pentru care încep cu ceea CE fac sau CUM fac este acela că anumiţi clienţi au fost interesaţi de aceste lucruri. Calitate. Servicii. Preţ. Caracteristici. Aşa au fost raportate datele. Dar ţinând cont de faptul că acea parte a creierului care controlează procesul de luare a deciziei este diferită de partea creierului care poate raporta acea decizie, concluzia firească ar fi să oferi oamenilor ceea ce au cerut. Din nefericire, există multe dovezi care ne arată că vânzările nu cresc în mod semnificativ şi că loialitatea nu se formează pur şi simplu atunci când companiile spun sau fac ceea ce vor clienţii. Henry Ford a rezumat foarte bine acest lucru: „Dacă aş fi întrebat oamenii ce anume îşi doresc [atunci când am conceput primul

automobil]", a spus el, „ar fi spus că vor un cal mai rapid".

Şi a fost un adevărat geniu al leadershipului. Marii lideri şi organizaţiile care dau dovadă de excelenţă se pricep foarte bine să vadă ceea ce mulţi dintre noi nu putem vedea. Ştiu să ne ofere lucruri pe care nu ne-am gândit niciodată să le cerem. Când s-a pus în mişcare revoluţia computerelor, utilizatorii nu ar fi putut cere o interfaţă grafică mai bună. Însă exact asta ne-a oferit Apple. În condiţiile unei concurenţe din ce în ce mai mari, cei mai mulţi clienţi ai liniilor aeriene nu s-ar fi gândit să ceară mai puţin în loc de mai mult. Însă exact aşa a procedat Southwest. Şi în perioadele mai grele, presărate de probleme copleşitoare, puţini şi-ar întreba ţara ce pot face pentru ea în loc să vadă cum ar putea fi ei înşişi ajutaţi - adică exact cauza pe care John F. Kernnedy şi-a bazat candidatura la preşedinţie. Marii lideri sunt cei care au încredere în instinctul lor. Sunt cei care înţeleg arta înaintea ştiinţei. Ei cuceresc mai întâi de toate inimile şi abia apoi minţile. Sunt cei care încep prin a se întreba DE CE.

Luăm decizii cât e ziua de lungă şi multe dintre ele sunt determinate la nivel emoţional. Doar foarte rar analizăm toate informaţiile disponibile pentru a ne asigura că ştim toate detaliile. Şi nici nu e nevoie să facem asta. Totul ţine de siguranţă. „Pot lua decizii ba- zându-mă doar pe 30% din informaţii", spunea fostul secretar de stat Collin Powell. „Orice depăşeşte 80% este prea mult." Există întotdeauna un nivel la care avem încredere în noi înşine sau la care cei din jur ne ghidează şi nu *simţim* întotdeauna că avem nevoie de toate faptele şi cifrele disponibile. Iar uneori se poate să nu avem încredere în noi pentru a lua încă o anumită decizie. Acest lucru poate explica de ce ne *simţim* (şi iată din nou acest cuvânt) atât de inconfortabil atunci când alţii ne forţează să luăm nişte decizii în care nu credem instinctual. Avem încredere în înstinctul nostru ca să ne ajute să decidem cu cine să votăm sau ce şampon să cumpărăm. Fiindcă biologia ne complică capacitatea de a transpune în cuvinte motivele reale pentru care luăm deciziile, le explicăm pornind de la factori mai tangibili, cum ar fi designul unui produs sau serviciile oferite de o companie - exact fundamentul falsei presupuneri conform căreia preţul sau caracteristicile contează în cea mai mare măsură. E adevărat, aceste lucruri sunt importante, fiindcă ne oferă elementele tangibile despre care spunem că au stat la baza deciziei de achiziţie, însă nu ele au ponderea finală şi nici

nu ne influenţează în vreun fel comportamentul.

Contează ceea ce nu poţi vedea

„Rufele albe devin şi mai albe, iar ceea ce străluceşte devine şi mai strălucitor", spune o reclamă TV pentru un detergent oarecare. Aceasta este propunerea de valoare care a circulat atât de multă vreme în branşă - una perfect legitimă. Cercetările de piaţă au dovedit că aşa ceva aşteaptă consumatorii. Datele erau adevărate, dar dorinţele reale ale oamenilor erau diferite.

Cei care au produs detergentul de rufe întrebau consumatorii CE vor de la un detergent, iar ei răspundeau că îşi doresc ca rufele să fie mai albe şi mai strălucitoare. Nimic remarcabil, dacă stai puţin să te gândeşti, în faptul că cei care îşi spală rufele vor ca ele să fie nu curate, ci foarte curate. Aşa că brandurile au căutat să se diferenţieze prin modul în care albul devine mai alb şi mai strălucitor, încercând să îşi convingă consumatorii că un ingredient este mult mai eficient decât altul. Proteine active, au spus unii. Activatori de culoare, au spus alţii. Nimeni nu a întrebat consumatorii DE CE vor ca hainele lor să fie curate. Acest mic detaliu nu a fost scos la iveală decât foarte târziu, atunci când un grup de antropologi angajaţi de una dintre companiile producătoare de bunuri de larg consum a ajuns la concluzia că toţi acei aditivi nu modifică de fapt comportamentul consumatorilor. Aceştia au observat că atunci când oamenii îşi scot rufele din storcător, nimeni nu se uită la ele în lumină ca să vadă dacă sunt albe sau să le compare cu alte haine noi ca să verifice dacă şi-au păstrat culoarea. Primul lucru pe care oamenii îl făceau atunci când îşi scoteau hainele din maşină era să le miroasă. A fost o descoperire uluitoare. Pentru consumatori era mai important *să simtă mirosul de curăţenie* decât să fie curaţi. Se considera de la sine înţeles faptul că un detergent îţi curăţă hainele, fiindcă asta trebuia el să facă. Însă era mult mai important ca hainele să miroasă a proaspăt şi a curat decât să se stabilească dacă un detergent sau altul îţi face hainele mai puţin sau mai mult curate.

A fost vorba despre o presupunere falsă, care a deferminat întreaga industrie să o apuce în direcţia greşită - şi nu doar în domeniul detergenţilor. Companiile de telefonie mobilă credeau că oamenii vor mai multe opţiuni şi mai multe butoane, asta până când Apple a lansat primul său iPhone, cu mai puţine opţiuni şi doar un singur buton.

Producătorii germani de automobile credeau că pentru cumpărătorii de maşini din America importantă era doar partea de inginerie. Au rămas uimiţi atunci când au aflat că partea tehnică nu era singurul aspect de interes. Unul câte unul, toţi producătorii germani au început să adauge la maşinile lor de lux suporturi pentru pahare - o caracteristică foarte importantă pentru americanii din clasa de mijloc, care făceau naveta până la serviciu, trăsătură care era însă doar foarte rar menţionată în cercetările referitoare la factorii care influenţează decizia de achiziţie. Menţionez că nu vreau să spun că oamenii sunt loiali mărcii BMW doar fiindcă este dotat cu suport pentru pahare. Spun doar că procesul de luare a deciziei se bazează pe mult mai multe aspecte faţă de cele evidente la prima vedere. Chiar aşa este.

Puterea creierului limbic este uluitoare. Nu numai că ne controlează deciziile importante, ci ne poate influenţa să facem lucruri care par ilogice şi iraţionale. Să părăseşti siguranţa propriului cămin pentru a explora ţinuturi îndepărtate. Să traversezi oceane doar ca să vezi ce e de cealaltă parte. Să pleci de la un loc de muncă stabil pentru a începe o afacere de la zero, fără să ai nici un ban pus deoparte. Mulţi dintre noi asistă la asemenea decizii şi spun: „Este stupid, eşti nebun. Ai putea pierde totul. Te omori cu mâna ta. Nu te gândeşti puţin?". Nu este vorba despre logică sau despre cifre, ci despre speranţele şi visurile noastre, despre suflet şi curaj - elementele care ne determină să încercăm lucruri noi.

Dacă am fi cu toţii raţionali, atunci nu ar mai exista firme mici, nimeni nu ar mai explora nimic, ar apărea doar foarte puţine inovaţii şi nu ar mai fi lideri extraordinari, care să ne inspire să facem toate aceste lucruri. Convingerea nemuritoare în ceva mai măreţ şi mai bun ne declanşează un asemenea comportament. În aceeaşi măsură ne controlează şi comportamentul determinat şi de alte emoţii, cum ar fi ura sau teama. Altfel de ce ar vrea cineva să facă rău unei persoane pe care nici măcar nu a întâlnit-o vreodată?

Există o mulţime de cercetări de piaţă care pretind că oamenii vor să facă achiziţii de la companii care le oferă produse de cea mai bună calitate, care au cele mai noi caracteristici, cele mai bune servicii şi toate la un preţ foarte bun. Să luăm însă în considerare companiile cu cel mai mare nivel de loialitate - arareori au toate aceste lucruri. Dacă vrei să cumperi un Harley-Davidson personalizat, vei fi nevoit să aştepţi

şase luni până la livrare (şi uneori chiar un an). Ce servicii proaste! Computerele de la Apple sunt cu cel puţin 25% mai scumpe decât un PC cu aceeaşi configuraţie. Au mai puţine aplicaţii software disponibile pentru sistemul de operare. Au mai puţine periferice. Ele însele sunt uneori mai puţin performante decât un PC. Dacă oamenii ar lua doar decizii raţionale şi s-ar documenta foarte bine înainte de a face o achiziţie, nimeni nu ar cumpăra vreodată un Mac. Însă lumea cumpără Mac. Şi unii nu doar că le cumpără - ci le şi iubesc - un sentiment care vine direct din inimă. Sau din creierul limbic.

Fiecare dintre noi ştim cu siguranţă pe cineva care este ataşat din tot sufletul de un Mac. Întreabă persoana respectivă DE CE îşi iubeşte Mac-ul. Şi nu îţi va spune: „Ei bine, mă văd ca o persoană căreia nu îi place să facă lucrurile ca toată lumea şi pentru mine e important să fiu înconjurat de oameni, produse şi branduri care să le dovedească celorlalţi cine cred eu că sunt." Din punct de vedere biologic, exact acest lucru se întâmplă. Însă decizia respectivă a fost luată de acea parte a creierului care controlează comportamentul, nu limbajul. Aşa că îţi va oferi o explicaţie: „Este vorba despre interfaţă. Despre simplitate. Despre design. Despre calitatea extraordinară. Sunt cele mai bune computere. Sunt o persoană creativă." În realitate, decizia lor de cumpărare şi loialitatea sunt nişte chestiuni profund personale. Nici măcar nu le pasă de Apple, ci totul se rezumă doar la ei.

Acelaşi lucru poate fi spus şi despre oamenii cărora le place să muncească la Apple. Nici măcar angajaţii nu îţi pot descrie în cuvinte acest lucru. Una dintre sarcinile lor este chiar aceea de a răspunde la întrebarea DE CE. Ei înşişi sunt convinşi că succesul Apple este datorat calităţii produselor. Însă în interiorul lor, sunt extrem de încântaţi că fac parte din ceva mult mai măreţ decât ei. Cei mai loiali angajaţi Apple, ca şi cei mai loiali clienţi Apple, sunt atraşi de ideea de revoluţie. Nici măcar o mărire serioasă de salariu sau beneficii suplimentare nu pot convinge un angajat al Apple să lucreze pentru Dell, după cum nici un fel de stimulente sub formă de bani sau alte reduceri nu pot convinge un utilizator loial de Mac să treacă la un PC (mulţi dintre ei plătesc deja un preţ dublu). Este vorba despre ceva mai mult decât un raţionament normal. Este o convingere. Nu întâmplător cultura organizaţională de la Apple este considerată un cult. Nu se limitează la produsele în sine, ci este o adevărată cauză. Este o chestiune de credinţă.

Revenind la exemplul nostru cu Honda şi Ferrari, putem spune că produsele nu sunt numai simple simboluri ale credinţelor celor din companie, ci şi alte convingerilor pe care le au consumatorii loiali. Cei care au laptopuri Apple, de exemplu, sunt încântaţi să le folosească în timp ce stau într-un aeroport, de exemplu. Le place ca toată lumea să ştie că ei folosesc un Mac. Este o emblemă, un simbol al ceea ce reprezintă ei. Logoul strălucitor al Apple spune câte ceva despre ei şi despre modul în care văd lumea. Observă cineva atunci când unii îşi deschid un computer HP sau Dell? Nicidecum. Nici măcar celor care le folosesc nu le pasă. HP şi Dell nu au răspuns foarte clar la întrebarea DE CE, aşa că produsele şi brandurile lor nu transmit nimic despre utilizatori. Pentru cel care foloseşte un HP sau un Dell, computerul lor, indiferent cât de bun este, nu este un simbol al unui scop extraordinar, nici al unei cauze sau convingeri. Este pur şi simplu un computer. De fapt, pentru o bună perioadă de timp, logoul de pe capacul unui laptop Dell era cu faţa la utilizator, aşa că atunci când era ridicat, toată lumea îl vedea invers.

Produsele care au răspuns clar la întrebarea DE CE le oferă oamenilor o modalitate de a spune lumii din afară cine anume sunt şi în ce cred. Nu uita, oamenii nu cumpără ceea CE faci tu, ci doar atunci când înţeleg DE CE faci ceea ce faci. Dacă o companie nu a răspuns la această întrebare, atunci celor din exterior le este imposibil să înţeleagă şi altceva în afară de ceea CE face compania respectivă. Şi, în aceste condiţii, manipulările bazate pe scăderea preţurilor, caracteristici ale produselor, servicii sau calitate reprezintă principalul mijloc de diferenţiere.

5 Claritate, disciplină şi consistenţă

Natura urăşte vidul. Pentru a promova viaţa. Mama Natură încearcă să găsească un echilibru ori de câte ori este posibil. Atunci când viaţa este distrusă din cauza unui incendiu de pădure, de exemplu, natura va aduce acolo o nouă viaţă care să înlocuiască distrugerile. Existenţa unui lanţ alimentar în fiecare ecosistem, în care fiecare animal există ca hrană pentru un altul, este o modalitate de menţinere a echilibrului.

Cercul de Aur, întipărit în principiile de bază ale biologiei, se supune şi el nevoii de echilibru. Aşa cum am mai discutat, atunci când nu se răspunde la întrebarea DE CE, se produce un dezechilibru şi, în consecinţă, apar manipulările. În aceste condiţii, nesiguranţa creşte în rândul cumpărătorilor, vânzătorul se va confrunta cu o perioadă de instabilitate şi toţi vor fi copleşiţi de stres.

Să demarezi totul prin a răspunde la întrebarea DE CE este doar începutul. Mai este nevoie şi de alte eforturi înainte ca o persoană să îşi câştige dreptul sau abilitatea de a inspira. Pentru ca Cercul de Aur să funcţioneze, fiecare dintre piese trebuie să se afle în echilibru şi în ordinea corectă.

Claritatea întrebării DE CE

Totul începe de la claritate. Trebuie să ştii DE CE faci ceea CE faci. Dacă oamenii nu cumpără ceea CE faci, sunt atenţi la motivul pentru care o faci, de unde rezultă că dacă nu ştii DE CE faci ceea CE faci, de unde să ştie altcineva? Dacă liderul unei organizaţii nu poate formula clar DE CE există acea organizaţie pe piaţă, dar şi produsele sau serviciile sale, atunci cum să te aştepţi ca angajaţii să ştie DE CE vin la muncă? Dacă un politician nu poate spune DE CE caută să ocupe un scaun public dincolo de clişeul „pentru a servi oamenii" (un minimum de raţionament în cazul politicienilor), atunci votanţii de unde să ştie pe cine să urmeze? Manipulările pot motiva rezultatul unor alegeri, dar nu ne ajută să alegem cine ar trebui să ne conducă. Pentru a conduce este nevoie de adepţi care să urmeze liderul în mod benevol.

Prespune să existe persoane care să creadă în ceva mai amplu decât simpla problemă în sine. Pentru a inspira, trebuie să se răspundă mai întâi de toate la întrebarea DE CE.

Disciplina lui CUM

Odată ce ştii DE CE faci ceea ce faci, întrebarea este CUM procedezi. Răspunsurile la întrebarea CUM sunt valorile şi principiile care arată CUM îţi pui în aplicare cauza. Modul în care facem lucrurile se manifestă în sistemele şi procesele din cadrul unei organizaţii şi al unei culturi. Dacă înţelegi CUM procedezi şi, mai mult, dacă dai dovadă de disciplina de a-ţi face organizaţia şi angajaţii ei răspunzători pentru aceste principii directoare, va creşte capacitatea organizaţiei de a-şi pune în evidenţă punctele sale tari. Dacă înţelegi CUM, vei putea angaja oameni abilitaţi sau să găseşti parteneri încântaţi să colaboreze cu tine. În mod ironic, cea mai importantă întrebare, cu cel mai eluziv răspuns - DE CE faci ceea ce faci - este de fapt destul de simplă şi uşor de descoperit (şi vom detalia acest aspect în capitolele următoare). Cea mai dificilă parte este disciplina de care dai dovadă, dar şi să fii răspunzător pentru modul în care faci lucrurile. Ceea ce ne îngreunează foarte mult munca este că ne reamintim care sunt valorile noastre scriindu-le pe perete... sub formă de substantive. Integritate. Onestitate. Inovaţie. Comunicare, de exemplu. Însă substantivele nu transmit ideea de acţiune. Ele descriu lucruri. Nu poţi construi sisteme sau să dezvolţi stimulente în jurul unor lucruri.

Este aproape imposibil să îi faci pe oameni răspunzători folosindu-te de substantive. „Puţin mai multă inovaţie astăzi, dacă eşti drăguţ. Bob". Şi, oricum, dacă eşti nevoit să scrii pe un perete cuvântul onestitate ca să îţi reaminteşti să o pui în practică, atunci probabil că ai oricum nişte probleme foarte mari.

Pentru ca valorile sau principiile directoare să fie cu adevărat eficiente, ele trebuie să fie folosite sub formă de verbe. Nu „integritate", ci „să procedezi întotdeauna corect". Nu „inovaţie", ci „să studiezi problema din mai multe unghiuri". Formularea propriilor valori sub formă de verbe ne oferă o idee mai clară asupra modului în care trebuie să acţionăm în fiecare situaţie. Să le spui celorlalţi că dai dovadă de integritate nu îţi garantează că vei avea permanent în minte interesele clienţilor, dar dacă le spui că procedezi întotdeauna aşa cum trebuie, o

faci. Mă întreb ce valori şi-au notat cei de la Samsung pe perete când au conceput reducerea de care nu aveau dreptul să beneficieze cei care locuiau în aceeaşi clădire de apartamente.

Cercul de Aur oferă o explicaţie pentru succesul pe termen lung, însă felul în care facem lucrurile pe termen lung include adesea investiţii sau costuri pe termen scurt. Este şi motivul pentru care contează atât de mult să fii disciplinat, să rămâi concentrat asupra răspunsurilor la întrebarea DE CE şi să fii dedicat propriilor valori.

Consistenta întrebării CE

Tot ceea ce spui şi tot ceea ce faci trebuie să dovedească lucrurile în care crezi. Răspunsurile la întrebarea DE CE reprezintă doar o convingere şi atât. Răspunsurile la întrebarea CUM sunt acţiunile pe care le întreprinzi pentru a răspunde la acea convingere. Iar răspunsurile la întrebarea CE sunt rezultatul acelor acţiuni - tot ceea ce spui şi ceea ce faci: produsele tale, serviciile, marketingul, PR-ul, cultura şi cei pe care îi angajezi. Dacă oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci sunt atenţi la *motivul* pentru care o faci, toate aceste lucruri trebuie să fie în concordanţă. Consistenţa îi ajută pe oameni să vadă şi să audă, fără nici o urmă de îndoială, lucrurile în care tu însuţi crezi. La urma urmei, trăim într-o lume tangibilă. Singura modalitate prin care oamenii vor şti ce anume crezi tu este prin intermediul lucrurilor pe care le spui şi pe care le faci, iar dacă din acest punct de vedere nu dai dovadă de consistenţă, nimeni nu va şti în ceea ce crezi.

La nivelul în care răspunzi la întrebarea CE apare autenticitatea. „Autenticitatea" este acel cuvânt folosit atât de des în lumea corporatistă şi politică. Toţi discută despre cât e de important să fii autentic. „Trebuie să fii *autentic",* spun experţii. „Toate datele referitoare la tendinţe arată că oamenii preferă să facă afaceri cu branduri *autentice".* „Oamenii votează cu un candidat *autentic*". Problema este că pe baza acestor instrucţiuni nu poţi acţiona sub nici o formă.

Cum să intri în biroul cuiva şi să spui: „De acum înainte, puţin mai multă autenticitate, te rog". „Acest proiect de marketing la care lucrezi", îţi spune un CEO, „trebuie să fie puţin mai autentic". Cum procedează companiile astfel încât în ceea ce priveşte marketingul lor şi vânzările să dea dovadă de autenticitate?

Soluţia folosită în mod obişnuit mi se pare ilară. Se apucă să facă cercetări de piaţă şi îşi întreabă clienţii ce ar trebui să facă astfel încât să dea dovadă de mai multă autenticitate. Însă nu asta este ideea. Nu îi poţi întreba pe alţii ce anume trebuie să faci ca să fii mai autentic. Să fii autentic înseamnă că deja faci acest lucru. Ce face un politician atunci când i se spune să fie „mai autentic"? Cum să acţioneze un lider mult mai „autentic"? Dacă nu răspunde foarte clar la întrebarea DE CE, atunci instrucţiunile sunt complet inutile.

Autenticitatea înseamnă că Cercul tău de Aur se află în echilibru, înseamnă să crezi în tot ceea ce faci şi ceea ce spui. Este valabil atât pentru manageri, cât şi pentru simplii angajaţi. Doar în asemenea situaţii ceea ce faci şi ceea ce spui este considerat autentic. Cei de la Apple credeau că respectivul computer original şi Macintosh-urile aferente au pus sub semnul întrebării platformele dominante IBM DOS. Apple a crezut că iPod-urile şi aplicaţia iTunes au pus sub semnul întrebării *status quo-ul* din industria muzicală. Şi înţelegem cu toţii DE CE Apple face ceea ce face, şi anume din cauza faptului că noi înşine considerăm produsele Apple ca fiind autentice. Dell a lansat mp3 playerele şi PDA-urile în încercarea de a pătrunde pe piaţa electronicelor de mici dimensiuni. Nu ştim DE CE a făcut Dell acest lucru şi nu avem nici o siguranţă legată de lucrurile în care crede compania sau DE CE fabrică aceste produse, dincolo de câştigurile personale şi dorinţa de a acapara un nou segment de piaţă. Aceste produse nu sunt autentice. Nu este vorba despre faptul că Dell nu ar putea intra pe alte pieţe - cu siguranţă că dispune de capacitatea necesară şi de cunoştinţele de a fabrica produse bune - însă faptul că a făcut acest lucru fără să înţeleagă clar DE CE i-a îngreunat foarte mult munca. Simpla fabricare a unor produse de calitate ridicată şi vânzarea acestora nu reprezintă o garanţie a succesului. Autenticitatea nu poate fi atinsă fără să ştii clar DE CE. Şi autenticitatea contează întotdeauna.

Întreabă cel mai bun vânzător pe care îl cunoşti de ce anume este nevoie ca să fii bun în meseria lui. Îţi va spune întotdeauna că este util să crezi în produsul pe care îl vinzi. Ce legătură are *convingerea* cu un loc de muncă în vânzări? Foarte simplu. Când vânzătorii chiar cred în produsele pe care le vând, atunci cuvintele pe care le rostesc sunt autentice. În momentul în care în ecuaţie mai intră şi convingerea, atunci pasiunea de care dă dovadă vânzătorul iese la iveală.

Autenticitatea este cea care creează relaţia pe care se bazează organizaţiile care au cele mai mari vânzări. Relaţiile, la rândul lor, construiesc încrederea. Şi, odată cu încrederea, apare şi loialitatea. Absenţa unui Cerc de Aur echilibrat înseamnă lipsa autenticităţii, ceea ce înseamnă că nu există relaţii solide, de unde rezultă că lipseşte încrederea. Şi revii la situaţia în care vinzi bazându-te pe preţ, servicii, calitate sau caracteristici. Şi începi să fii ca toţi ceilalţi. Mai mult, fără acea autenticitate, companiile recurg la manipulare: reduceri de preţ, promoţii, presiuni, teamă ş.a.m.d. Eficiente? Sigur, dar doar pe termen scurt.

Să fii autentic nu este o cerinţă pentru obţinerea succesului, doar dacă vrei ca el să fie unul de durată. Şi revenim din nou la întrebarea DE CE. Autenticitatea apare atunci când spui sau faci lucruri în care crezi de fapt. Dar dacă nu ştii DE CE există organizaţia sau produsul respectiv la un nivel care să treacă dincolo de ceea CE faci, atunci este imposibil să ştii dacă lucrurile pe care le spui sau le faci corespund cu răspunsurile la întrebarea DE CE. În lipsa acestora, orice încercare de a fi autentic va fi sortită întotdeauna eşecului.

Ordinea corectă

După ce ştii clar răspunsul la întrebarea DE CE, dacă eşti disciplinat şi responsabil pentru propriile valori şi principii după care te ghidezi şi dacă toate acestea corespund cu ceea ce faci şi spui, atunci pasul final este să le ordonezi pe toate aşa cum trebuie. Ca în exemplul referitor la marketingul Apple pe care l-am dat mai devreme, simpla modificare a ordinii informaţiilor (începând de la întrebarea DE CE) a schimbat impactul mesajului. Răspunsurile la întrebarea CE sunt importante - ele oferă o dovadă tangibilă a motivelor - însă trebuie să predomine DE CE, fiindcă stabileşte contextul clar pentru orice altceva. Aşa cum vei observa din toate exemplele oferite pe parcursul acestei cărţi, indiferent că este vorba despre leadership, despre procesul de luare a deciziei sau despre comunicare, să începi prin a răspunde la întrebarea DE CE are un impact profund şi de durată asupra rezultatelor obţinute. Dacă începi cu DE CE, vei inspira oamenii să treacă la acţiune.

Dacă nu ştii DE CE, nu ai de unde să ştii CUM

Rollin King, un om de afaceri din San Antonio, a avut ideea de a se inspira din ceea ce Pacific Southwest făcea în California şi de a aplica acele lucruri şi în Texas - şi anume de a înfiinţa o linie aeriană cu zboruri pe distanţe scurte între Dallas, Houston şi San Antonio. Trecuse de curând printr-un divorţ urât şi lung şi a recurs la singurul om care îl putea ajuta să îşi pună în aplicare ideea. Şi anume la Herb Kelleher, un avocat de divorţuri care bea foarte mult şi fuma ţigară de la ţigară.

Din aproape toate punctele de vedere, King şi Kelleher erau opuşi. King era un tip al cifrelor, cunoscut ca un individ morocănos, în timp ce Kelleher era vorbăreţ şi se făcea imediat plăcut. La început a considerat ideea lui King una cam stupidă, dar într-un final King a reuşit să îl înspire cu propria viziune, aşa că Kelleher a fost de acord să intre în consiliul director. Au mai trecut însă patru ani înainte ca Southwest Airlines să facă prima călătorie între Dallas şi Houston.

Southwest nu a inventat conceptul de linie aeriană low-cost. Pacific Southwest Airlines a fost un pionier în domeniu - iar Southwest i-a copiat chiar şi numele. Southwest nu avea avantajul primului sosit în branşă - Braniff International Airways, Texas International Airlines şi Continental Airlines deserveau deja zona Texas şi nici unul nu era dispus să renunţe la cota de piaţă pe care o deţinea. Insă Southwest nu era construită să fie o companie aeriană, ci să susţină o cauză. Întâmplător cei de acolo s-au folosit de o companie aeriană pentru a-şi pune în aplicare planurile.

La începutul anilor '70, doar 15% dintre cei care călătoreau o făceau pe calea aerului. În acel ritm, piaţa era suficient de mică pentru a-i speria pe cei mai mulţi care şi-ar fi dorit să concureze cu marile companii aeriene. Însă cei de la Southwest nu erau interesaţi să concureze cu cineva pentru 15% din populaţia care călătorea, ci voiau să atace celelalte 85 de procente. La vremea aceea, dacă îi întrebai pe cei de la Southwest care erau concurenţii lor, ţi-ar fi spus: „Concurăm cu maşinile şi cu autobuzele." Voiau să spună, de fapt: „Ne adresăm oamenilor obişnuiţi." *De aceea* au înfiinţat linia aeriană. Aceasta era cauza lor, scopul lor, motivul pentru care existau. Felul în care au procedat ca să îşi construiască compania nu a fost vreo strategie dezvoltată de o firmă de consultanţă cu tarife mari. Nu era o trecere în revistă a celor mai bune practici pe care le observaseră la celelalte companii. Principiile şi valorile după care s-au ghidat izvorau direct din

răspunsurile la întrebarea DE CE şi erau unele de bun-simţ.

În anii '70, călătoriile cu avionul erau scumpe, iar dacă Southwest voia să se adreseze omului obişnuit, trebuia să vină cu ceva ieftin. Era un imperativ. Şi într-o perioadă în care călătoria cu avionul era ceva elitist (pe atunci oamenii se îmbrăcau la costum în avion), pentru a cuceri individul obişnuit, cei de la Southwest erau nevoiţi să vină şi cu ceva distractiv. Iarăşi era obligatoriu. Într-o perioadă în care era complicat să călătoreşti cu avionul, la tarife diferite, în funcţie de perioada în care făceai rezervările, Southwest trebuia să vină cu ceva simplu. Dacă voiau să fie accesibili pentru restul de 85%, atunci simplitatea era ceva de la sine înţeles. La vremea aceea, Southwest avea două categorii de preţuri: de noapte sau weekend şi de zi. Atât.

Ieftin, distractiv şi simplu. *Astfel* au reuşit. Aşa au început să se adreseze oamenilor obişnuiţi. Rezultatul acţiunilor lor a devenit tangibil în lucrurile pe care le spuneau şi le făceau - produsele lor, oamenii pe care îi angajau, cultura şi marketingul lor. „Acum eşti liber să te plimbi prin ţară", spuneau ei în reclamele lor. Era mai mult decât un slogan. Era o cauză. Şi încă una care îşi căuta adepţi. Cei care puteau stabili o legătură cu Southwest, cei care se considerau absolut obişnuiţi aveau acum o alternativă la marile companii aeriene. Şi cei care credeau în lucrurile în care credeau şi cei de la Southwest au devenit extrem de loiali companiei. Simţeau că Southwest este o companie care li se adresa direct. Mai mult, simţeau că Southwest spunea ceva despre felul în care erau ei ca oameni. Loialitatea creată în rândul clienţilor nu avea nici o legătură cu preţul. Preţul era pur şi simplu una dintre modalităţile prin care compania aeriană îşi pusese în aplicare tactica.

Lui Howard Putnam, unul dintre foştii preşedinţi ai Southwest, îi place să povestească despre un director executiv al unei mari companii care l-a abordat după un eveniment. Directorul i-a spus că zbura întotdeauna cu o mare companie aeriană atunci când călătorea în scop de afaceri. Era nevoit, căci era obligat de firma la care lucra. Şi deşi acumulase destul de multe mile gratuite şi în condiţiile în care banii nu erau o problemă pentru el, când zbura în interes personal sau cu familia, apela întotdeauna la Southwest. „îi place foarte mult Southwest", spune Putnam zâmbind. Doar fiindcă Southwest este ieftin nu înseamnă că îi atrage doar pe cei care nu prea au bani. „Ieftin" este doar unul dintre lucrurile pe care le fac cei de la Southwest şi care ne ajută să înţelegem

în ce anume credem.

Ceea ce Southwest a reuşit să realizeze a intrat deja în folclorul de business. Ca urmare a *motivelor* pentru care au făcut ceea ce au făcut şi fiindcă au fost extrem de disciplinaţi în legătură cu *modul* în care au procedat, au devenit cea mai profitabilă companie aeriană din istorie. Nu a existat nici un moment în care să nu încheie anul pe profit, inclusiv după evenimentele de la 11 septembrie sau în timpul crizei petrolului din anii '70 şi a celei de la începutul lui 2000. Tot ceea ce spune şi ce face Southwest este autentic. Tot ceea ce face reflectă cauza iniţială în care au crezut King şi Kelleher cu decenii în urmă şi care nu a fost niciodată dată uitării.

Să facem un salt în timp, după treizeci de ani. United Airlines şi Delta Airlines au analizat succesul celor de la Southwest şi au hotărât că au nevoie de un produs low-cost pentru a concura şi a avea acelaşi succes cu cei de la Southwest. În aprilie 2003, Delta şi-a lansat pe piaţă Song, propria alternativă low-cost. La mai puţin de un an distanţă, United a venit cu Ted. În ambele cazuri, au copiat *modul în care* procedase Southwest. Au făcut din Ted, respectiv Song, ceva ieftin, distractiv şi simplu. Şi oricine a zburat vreodată cu Ted sau cu Song, spune că era distractiv şi simplu. Însă ambele au dat greş.

United şi Delta aveau vechime pe piaţa companiilor aeriene şi erau mai mult decât calificate să adauge orice produs şi-ar fi dorit astfel încât să se adapteze la condiţiile de piaţă sau să profite de oportunităţile ivite. Problema nu era cu ceea CE făcea, ci că nimeni nu ştia exact DE CE există Ted sau Song. Se poate să fi fost chiar mai buni decât cei de la Southwest. Dar nu mai conta. Desigur, oamenii zburau cu ei, însă existau întotdeauna motive pentru care cei care fac afaceri cu tine să nu aibă nimic cu tine. Problema nu este că oamenii pot fi motivaţi să îţi folosească produsul, ci că foarte puţini sunt loiali brandului. Fără să ştie exact DE CE, Song şi Ted erau doar alte companii aeriene. Fără să ştie clar DE CE, toţi clienţii erau nevoiţi să îi judece doar în funcţie de preţ sau de condiţii. Erau simple mărfuri care trebuia să recurgă la manipulări pentru a-şi construi afacerile - o propunere destul de scumpă. United şi-a abandonat proiectul de a cuceri piaţa companiilor aeriene low-cost doar patru ani mai târziu, iar Delta la fel.

Presupunerea că te diferenţiezi în funcţie de CUM procedezi sau de ceea CE faci este falsă. Dacă oferi pur şi simplu un produs de

calitate, cu mai multe caracteristici sau servicii mai bune la un preţ mai mic, nu faci nici o diferenţă. Nu aşa îţi este garantat succesul. Diferenţierea apare dacă răspunzi la întrebarea DE CE. Southwest nu este cea mai bună companie aeriană din lume. Şi nu este nici cea mai ieftină. Au mai puţine rute pe care le deservesc decât concurenţii lor şi nici măcar nu zboară în afara zonei continentale a Statelor Unite. Ceea CE fac nu este cu mult mai bun. Dar este foarte clar DE CE o fac şi tot ceea ce întreprind o dovedeşte. Există foarte multe modalităţi de a motiva oamenii să facă diverse lucruri, dar loialitatea provine din capacitatea de a inspira oamenii. Doar atunci când răspunsul la întrebarea DE CE este foarte clar şi atunci când oamenii cred în ceea ce crezi şi tu se poate dezvolta o relaţie bazată pe adevărata loialitate.

Manipularea şi inspirarea sunt similare, dar nu identice

Manipularea şi inspirarea ţin deopotrivă de creierul limbic. Mesajele aspiraţionale, teama sau presiunea colegilor ne fac să luăm o decizie sau alta apelând la dorinţele noastre iraţionale sau jucându-ne cu propriile temeri. Atunci când sentimentele şi emoţiile devin mai profunde decât nesiguranţa sau visurile, reacţia noastră emoţională se aliniază la modul în care ne vedem noi înşine. În acest punct comportamentul se transformă dintr-unul motivat într-unul inspirat. Atunci când suntem inspiraţi, deciziile pe care le luăm au o legătură mai mare cu ceea ce suntem noi personal şi mai puţin de-a face cu firmele sau cu produsele pe care le achiziţionăm.

Atunci când deciziile noastre *par* corecte, suntem dispuşi să plătim un preţ premium sau să suportăm un inconvenient pentru acele produse sau servicii - aspect care nu are nici o legătură cu preţul sau calitatea. Preţul, calitatea, caracteristicile sau serviciile oferite sunt importante, dar reprezintă costul intrării în afaceri în zilele noastre. Aceste sentimente profund limbice creează loialitatea. Şi exact această loialitate despre care vorbim le oferă celor de la Apple, Harley-Davidson, Southwest Airlines, lui Martin Luther King sau oricărui alt mare lider un asemenea avantaj uriaş. Fără o bază puternică de adepţi, presiunea creşte până la a ajunge să manipulezi - astfel încât să concurezi sau să te diferenţiezi în funcţie de preţ, calitate, servicii sau caracteristici. Loialitatea, o valoare emoţională reală, există în creierul cumpărătorului, nu al vânzătorului.

Este dificil să-ţi vinzi produsele sau serviciile unei persoane pentru care acestea sunt importante din cauza unor factori raţionali externi pe care *tu* i-ai definit ca fiind valoroşi (să ne reamintim exemplul Ferrari versus Honda). Cu toate acestea, dacă răspunsul pe care tu îl dai la întrebarea DE CE corespunde cu răspunsurile pe care persoana respectivă le are la aceeaşi întrebare, atunci va considera produsele sau serviciile tale drept modalităţi tangibile prin care să dovedească în ce anume cred *ei.* Atunci când răspunsurile la întrebările DE CE, CUM şi CE sunt într-un echilibru, se ajunge la un oarecare nivel de autenticitate, iar cumpărătorul se simte împlinit. Când sunt dezechilibrate apar stresul şi nesiguranţa. În aceste condiţii, deciziile pe care le luăm sunt şi ele dezechilibrate. Dacă nu răspundem la întrebarea DE CE, cumpărătorul este mai degrabă motivat de aspiraţie sau de teamă. În acest moment, cumpărătorul este supus unui risc foarte mare de a fi lipsit de autenticitate. Dacă va cumpăra ceva care nu corespunde în mod evident propriului DE CE, atunci cei din jurul lui nu se bazează pe foarte multe informaţii pentru a avea o imagine clară şi exactă a ceea ce reprezintă ei.

Omul este un animal social. Ne pricepem foarte bine să simţim subtilităţile unui comportament şi să judecăm oamenii în consecinţă. Avem păreri bune şi păreri proaste despre companii, aşa cum avem păreri bune şi păreri proaste despre oameni. Există persoane în care simţim imediat că putem avea încredere şi altele în care simţim că nu putem avea. Aceste sentimente se manifestă şi atunci când organizaţiile încearcă să ne atragă. Capacitatea noastră de a simţi într-un fel sau altul o legătură cu o persoană sau o companie este aceeaşi. Se schimbă doar cei care ne vorbesc, însă întotdeauna există o singură persoană care ascultă. Chiar şi atunci când o companie îşi transmite mesajele pe TV, de exemplu, indiferent de câţi oameni văd respectiva reclamă, întotdeauna există un singur individ care primeşte mesajul.

Aceasta este valoarea Cercului de Aur, care oferă o modalitate de a comunica în funcţie de modul în care oamenii primesc informaţia. Din acest motiv, o organizaţie trebuie să ştie foarte clar ce scop are sau în ce cauză crede şi să se asigure că tot ceea ce spune şi ceea ce face corespunde acelor convingeri. Dacă nivelurile Cercului de Aur sunt în echilibru, toţi cei care împărtăşesc punctele de vedere ale organizaţiei respective vor fi atraşi de produsele sale.

Afacerile seamănă cu întâlnirile amoroase

Aş vrea să ţi-l prezint pe Brad, prietenul nostru imaginar. Brad se va duce la o întâlnire în această seară. Este prima întâlnire şi este destul de emoţionat. Este de părere că femeia cu care se va întâlni este foarte frumoasă şi că vrea să îl cunoască ca să-şi dea seama în ce ape se scaldă. Brad se află acum la masă în timp ce ia cina într-un restaurant şi începe să vorbească.

„Sunt foarte bogat."
„Am o casă mare şi conduc o maşină minunată."
„Cunosc o mulţime de oameni faimoşi."
„Apar la TV tot timpul, ceea ce este minunat, fiindcă arăt foarte bine."
„Am făcut o mulţime de lucruri pentru mine."

Întrebarea este dacă Brad va ieşi şi a doua oară la întâlnire cu persoana respectivă.

Modul în care comunicăm şi în care ne comportăm este o problemă de biologie. Asta înseamnă că putem face comparaţii între lucrurile pe care le facem în viaţa noastră socială şi lucrurile pe care le facem în viaţa noastră profesională. La urma urmei, oamenii sunt oameni. Pentru a învăţa cum să aplicăm răspunsurile la întrebarea DE CE într-o situaţie referitoare la afaceri, trebuie să privim dincolo de modul în care acţionăm la o întâlnire sentimentală. Fiindcă, în realitate, nu există nici o diferenţă între vânzări şi întâlnirile sentimentale. În ambele circumstanţe, stai la o masă cu cineva şi speri să spui suficiente lucruri potrivite pentru a încheia o afacere. Desigur, poţi opta întotdeauna pentru o manipulare sau două, o cină sofisticată, lăudându-te cu ceea ce ai sau cu persoanele pe care le cunoşti, în funcţie de cât de tare îţi doreşti să închei afacerea, poţi spune persoanei respective tot ceea ce vrei să audă. Promite-i luna de pe cer şi există şanse mari să închei afacerea. O dată. Poate chiar de două ori. În timp, totuşi, menţinerea acelei relaţii va costa din ce în ce mai mult. Indiferent ce fel de manipulări alegi, nu aceasta este calea cea bună pentru a construi o relaţie bazată pe încredere.

În cazul lui Brad, este evident că întâlnirea nu a mers bine. Nu există şanse prea mari să obţină şi o a doua întâlnire şi în mod cert nu

s-a descurcat foarte bine în ceea ce priveşte fundamentul construirii unei relaţii. În mod ironic, interesul iniţial al femeii se poate să fi fost generat în funcţie de acele elemente. A fost de acord să iasă la acea întâlnire fiindcă prietenii ei îi spuseseră că Brad arată bine, că are o slujbă bună şi cunoaşte şi câteva vedete. Chiar dacă toate aceste lucruri erau adevărate, răspunsurile la întrebarea CE nu determină luarea unei decizii, ci ele trebuie folosite ca dovadă a lui DE CE, aşa că întâlnirea nu a decurs strălucit.

Să ni-l imaginăm din nou pe Brad în acea situaţie, începând însă de această dată cu răspunsurile la întrebarea DE CE.

„Ştii ce îmi place la viaţa mea?", începe el discuţia. „Mă trezesc în fiecare dimineaţă ca să fac ceva ce îmi place la nebunie. Inspir oamenii să facă lucruri care să îi inspire. Este cel mai minunat lucru din lume. De fapt, cea mai minunată parte este că trebuie să mă gândesc la diverse modalităţi prin care să fac aceste lucruri. Chiar este extraordinar. Şi, îţi vine să crezi sau nu, chiar am putut câştiga o mulţime de bani din asta. Mi-am cumpărat o casă mare şi o maşină frumoasă. Am cunoscut o mulţime de vedete şi apar la TV tot timpul, ceea ce e foarte distractiv, fiindcă arăt şi bine. Sunt foarte norocos să fac ceea ce-mi place şi mă şi descurc foarte bine."

De această dată există şanse ca Brad să stabilească şi o a doua întâlnire, prespunând că persoana care stă lângă el la masă crede în ceea ce crede şi el. Mai mult este capabil să formeze un fundament solid pentru respectiva relaţie, una bazată pe valori şi convingeri. Spune aceleaşi lucruri şi la prima întâlnire, singura diferenţă fiind faptul că a început prin a răspunde la întrebarea DE CE, în timp ce răspunsurile la întrebarea CE, toate acele beneficii tangibile, au servit ca dovezi ale lui DE CE.

Să analizăm puţin modul în care companiile fac afaceri. Cineva stă de partea cealaltă a mesei, în condiţiile în care în prealabil a auzit despre tine că eşti un bun potenţial client, şi începe să discute.

„Compania noastră are un succes foarte mare."

„Avem nişte birouri minunate, ar trebui să veniţi într-o zi pe la noi."

„Facem afaceri cu toate companiile şi brandurile mari."

„Sunt sigur că ne-aţi văzut reclamele."

„În prezent ne descurcăm destul de bine."

În afaceri, ca şi într-o întâlnire sentimentală ratată, foarte multe companii se străduiesc să îşi dovedească valoarea fără să spună mai înainte de toate DE CE există pe piaţă. Trebuie să faci mai mult decât să-ţi prezinţi pur şi simplu CV-ul înainte ca cineva să fie atras de tine. Iar companiile exact asta fac. Îţi prezintă o listă lungă cu experienţa pe care au dobândit-o - CE au făcut, pe cine cunosc - în ideea că le vei considera atât de dezirabile încât vei renunţa la tot doar ca să faci afaceri cu ele.

Oamenii sunt oameni, iar biologia procesului de luare a deciziilor este aceeaşi, indiferent că este vorba despre o hotărâre personală sau despre una de afaceri. Este evident că scenariul descris mai sus a fost al unei întâlniri sentimentale ratate, aşa că de ce să ne aşteptăm ca scenariul întâlnirii de afaceri să fie diferit?

Ca şi în cazul unei întâlniri sentimentale, este extrem de dificil să începi să construieşti o relaţie bazată pe încredere cu un potenţial client sau cu un consumator încercând să îi convingi de caracteristicile raţionale ale produselor sau de beneficii. Aceste lucruri sunt importante, dar au doar rolul de a oferi credibilitate unui discurs de vânzări şi de a permite cumpărătorilor să îşi justifice decizia de achiziţie. Indiferent de decizie, oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci sunt atenţi la motivul pentru care o faci, iar ceea CE faci are rolul de dovadă tangibilă şi de răspuns la întrebarea DE CE. Dacă nu începi prin a răspunde la întrebarea DE CE, oamenii se vor baza doar pe beneficiile raţionale atunci când iau o decizie. Şi există şanse să nu obţii o a doua întâlnire.

Iată alternativa:

„Ştii ce îmi place foarte mult la compania noastră? Fiecare dintre noi venim la muncă în fiecare zi ca să facem ceva ce ne place. Inspirăm oamenii să facă doar ceea ce îi inspiră. Este cel mai minunat lucru din lume. De fapt, partea amuzantă este că încercăm să ne imaginăm diverse modalităţi prin care putem face acest lucru. Este chiar uimitor. Partea cea mai bună este că toate aceste aspecte sunt şi benefice pentru afaceri. Chiar ne descurcăm bine. Avem nişte birouri minunate, aşa că ar trebui să vii într-o zi pe la noi. Colaborăm cu unele dintre cele mai mari companii. Sunt sigur că ne-ai văzut reclamele. Şi în prezent avem o evoluţie foarte bună."

Eşti convins acum că cel de-al doilea discurs a fost mult mai bun decât primul?

Trei niveluri de încredere

Dacă avem la dispoziţie doar o bază raţională pentru luarea deciziilor, dacă nu putem recurge decât la elemente tangibile sau la măsurători raţionale, cel mai înalt nivel de încredere pe care îl putem oferi este cel de genul: *„Cred* că este decizia corectă." Ceea ce ar fi destul de exact din punct de vedere biologic, fiindcă activăm de fapt neocortexul, partea responsabilă cu gândirea a creierului nostru. La nivelul neocortexului, ne putem transpune gândurile în cuvinte. Exact acest lucru se întâmplă atunci când analizăm elementele pro şi contra, când ascultăm care sunt diferenţele dintre o plasmă şi un LCD sau dintre un Dell şi un HP.

Când luăm decizii bazate pe instinct, cel mai înalt nivel de încredere pe care îl putem oferi este: „Decizia *pare* corectă", chiar dacă uneori nu se ţine cont de cifre sau de fapte concrete. Şi în acest caz totul este corect din punct de vedere biologic, fiindcă deciziile bazate pe instinct sunt luate în partea creierului care ne controlează emoţiile, nu limbajul. Întreabă cei mai de succes antreprenori şi lideri care este secretul lor şi îţi vor spune invariabil acelaşi lucru: „Am încredere în instinctul meu." În momentele în care lucrurile ies prost, îţi vor spune: „Am ascultat ceea ce mi-au spus ceilalţi, chiar dacă nu mi se părea corect. Ar fi trebuit să am încredere în propriul instinct." Este o strategie corectă, cu excepţia faptului că nu este măsurabilă. Decizia bazată pe instinct poate fi luată doar de persoana în sine. Este o strategie perfectă pentru o persoană sau o organizaţie mică, dar ce se întâmplă în momentul în care succesul presupune ca mai mulţi indivizi să ia decizia care *să pară* corectă?

Abia în acest moment poate fi observată pe deplin puterea întrebării DE CE. Capacitatea de a răspunde prin cuvinte la această întrebare oferă contextul emoţional pentru luarea deciziilor. Oferă o încredere mai mare decât fraza „Cred că am făcut bine." Este mai măsurabil decât „Simt că e corect" Atunci când ştii răspunsul la întrebarea DE CE, cel mai mare nivel de încredere pe care îl poţi oferi este *„Ştiu* că e corect" Şi dacă *ştii* că decizia este corectă, nu numai că te vei simţi mai bine, ci vei şi exprima mai uşor în cuvinte acea decizie, care va fi pe deplin echilibrată. Răspunsurile raţionale la întrebarea DE CE oferă dovezi pentru sentimentul tipic DE CE. Dacă poţi rosti în cuvinte sentimentul care a determinat luarea unei decizii bazate pe

instinct, cu siguranţă că îţi poţi defini răspunsul la întrebarea DE CE, oferind un context clar pentru ca cei din jurul tău să înţeleagă de ce a fost luată acea decizie şi nu alta. Dacă decizia este în concordanţă cu faptele şi cifrele concrete pe care le-ai avut la dispoziţie, atunci ele vor avea rolul de a reconsolida decizia - şi aici intervine echilibrul. Şi dacă decizia contravine tuturor faptelor concrete, atunci vor trebui evidenţiaţi alţi factori care trebuie luaţi în considerare. O decizie controversată se poate transforma dintr-o dezbatere într-o discuţie.

Fostul meu partener de business, de exemplu, se supăra când refuzam anumite afaceri. Îi spuneam că un potenţial client „nu pare" ce trebuie, ceea ce îl frustra la maximum, fiindcă „banii respectivului client erau la fel de buni ca ai oricui altcuiva". Nu putea înţelege raţionamentul deciziei mele şi, mai mult, nici măcar eu nu îl puteam explica. Aveam pur şi simplu acel sentiment. În schimb, în prezent pot explica foarte clar DE CE sunt în afaceri - pentru a inspira oamenii să facă lucruri care să îi inspire. Dacă ar fi să iau aceeaşi decizie bazată pe acelaşi instinct, nu ar mai exista nici o dezbatere, fiindcă tuturor le-ar fi clar DE CE a fost luată respectiva decizie. Refuzăm afaceri fiindcă aceşti potenţiali clienţi nu cred în ceea ce credem noi şi nu sunt interesaţi să facă ceva care să inspire oamenii. Dacă ştiu clar răspunsul la întrebarea DE CE, o ceartă referitoare la neacceptarea unui potenţial client se va transforma într-o discuţie legată de modul în care dezechilibrul apărut este justificat sau nu prin câştigurile pe termen scurt pe care ni le poate oferi.

Scopul unei companii nu ar trebui să fie acela de a face afaceri cu toţi cei care îşi doresc pur şi simplu ceea ce vinde respectiva companie. Ci acela de a se concentra asupra celor care au aceleaşi convingeri ca şi ea. Atunci când suntem selectivi şi facem afaceri doar cu cei care cred în noi, încrederea apare de la sine.

PARTEA a III-a

Liderii au nevoie de persoane care sa îi urmeze

6 Manifestarea încrederii

Din dorinţa de a păstra o urmă de discreţie, mă limitez la a spune că angajaţilor companiei despre care vom vorbi în continuare le era ruşine să lucreze în locul cu pricina. Nu-i un secret pentru nimeni faptul că aceştia se simţeau nedreptăţiţi şi trataţi necorespunzător. Iar când o companie se poartă abuziv cu oamenii săi, vei observa că acest lucru se reflectă şi asupra modului în care angajaţii se comportă faţă de clienţi. Închipuie-ţi un bulgăre de noroi care se rostogoleşte la vale, iar cel care se află la poalele versantului are ghinionul să fie lovit din plin, încasând deci „greul". De regulă, într-o companie, victima va fi chiar clientul. Prin anii '80, cam aşa stăteau lucrurile în cadrul Continental Airlines - cea mai slabă linie aeriană din domeniu.

Iată care a fost prima impresie pe care Continental i-a lăsat-o lui Cordon Bethune, cel care a fost şi directorul executiv al companiei şi care a relatat episodul în *From Worst to First:* „Mi-am dat seama care era cea mai apăsătoare problemă a companiei din clipa în care am pătruns pe uşă; se întâmpla în februarie 1994; am dat atunci peste un mediu de lucru absolut ostil şi foarte neplăcut... angajaţii erau ursuzi între ei, faţă de client şi se vedea că se simţeau ruşinaţi de locul în care lucrează. Şi nu ai cum să oferi un produs sau un serviciu de calitate dacă oamenilor nu le place să vină la locul de muncă. Aşa ceva este imposibil", declara el.

Herb Kelleher, care s-a aflat în fruntea companiei Southwest preţ de douăzeci de ani, a fost considerat de-a dreptul eretic deoarece a îndrăznit să susţină cu tărie că responsabilitatea prioritară a unei companii este să se îngrijească de starea de bine a angajaţilor săi. Angajaţii satisfăcuţi atrag după sine clienţi satisfăcuţi, spunea el. Iar clienţii mulţumiţi sunt garanţia acţionarilor mulţumiţi. Aceasta ar fi ordinea corectă. Din fericire, Bethune însuşi era partizanul aceluiaşi principiu eretic.

Unele guri vor încerca să motiveze faptul că starea lucrurilor la Continental ajunsese în asemenea hal deoarece compania se străduia să supravieţuiască. Argumentul acestor oameni ar fi că directorilor executivi le vine întotdeauna greu să se concentreze pe alte aspecte

decât supravieţuirea pe piaţă, în condiţiile în care compania trece prin clipe grele. „Mai întâi să ieşim din nou pe profit, abia după aceea ne vom îngriji de altele", cam acesta ar fi raţionamentul. Astfel, nici nu încape îndoială că, de-a lungul anilor '80 şi la începutul anilor '90, Continental s-a străduit din răsputeri. În doar opt ani, compania a cerut să intre de două ori sub protecţia capitolului 11 din legea americană a falimentului[1] - se întâmpla în 1983 şi, din nou, în 1991. În tot acest răstimp, compania a avut nu mai puţin de zece directori executivi, în nici zece ani. În 1994, anul în care Bethune a preluat frâiele companiei în calitate de CEO, compania pierduse deja 600 de milioane de dolari şi se afla pe ultimul loc, indiferent de categoria în care era măsurată performanţa.

Dar toată povestea aceasta nu a mai durat mult din clipa în care Bethune a preluat controlul. Chiar în anul următor. Continental a izbutit să câştige 250 de milioane de dolari, fiind evaluată în scurt timp drept una dintre companiile care ofereau un excelent mediu de lucru în America. În timp ce Bethune a apelat la o serie de schimbări însemnate pentru îmbunătăţirea operaţiunilor, cele mai mari câştiguri s-au înregistrat la nivelul unei anumite categorii de performanţă, una aproape imposibil de măsurat: încrederea.

Încrederea nu apare doar fiindcă un vânzător reuşeşte să convingă cumpărătorul să achiziţioneze un bun sau un serviciu pe baza unor argumente raţionale şi nici pentru că un director executiv face promisiunea unei schimbări. Încrederea nu reprezintă o listă cu itemi pe care trebuie să-i bifezi. Îndeplinirea tuturor responsabilităţilor pe care le ai nu-ţi garantează că te vei alege şi cu încredere. Încrederea este un sentiment, nu o experienţă raţională. Ni se întâmplă să avem încredere în anumite persoane sau companii chiar şi când lucrurile nu merg aşa cum trebuie şi, la fel, să nu ne încredem în altele chiar dacă lucrurile au mers exact conform planului. O listă de itemi bifaţi cu mare precizie nu garantează obţinerea încrederii. Încrederea începe să se manifeste atunci când ne dăm seama că o persoană sau o organizaţie este mânată de alte lucruri decât de câştigul personal.

[1] Capitolul 11 din Legea falimentului din SUA plasează compania sub control judiciar pentru a împiedica o împărţire haotică între creditori. O companie aflată sub protecţia capitolului 11 are şansa de a ieşi din faliment, dacă îşi onorează calendarul de plăţi reeşalonate stabilit de o curte de justiţie, (n.tr.)

Odată cu încrederea vine şi un simţ al valorii - al unei valori reale, nu una care să poată fi echivalată în bani. Prin definiţie, valoarea este un transfer de încredere. Nu poţi convinge pe cineva că tu ai valoare, aşa cum nu poţi convinge pe cineva să se încreadă în tine din primul moment. Încrederea unui om trebuie câştigată prin comunicare, demonstrând că împărtăşeşti aceleaşi valori şi principii cu ale lui. Trebuie să vorbeşti despre acel DE CE care te animă şi să-l dovedeşti prin ceea CE faci. Repet, DE CE reprezintă o convingere, CUM este constituit din acţiunile pe care le întreprindem pentru a veni în întâmpinarea acelei convingeri, iar CE reprezintă rezultatele acelor acţiuni. Când toate aceste trei elemente se află în echilibru, încrederea se construieşte şi ea pas cu pas, iar valoarea începe să fie percepută. Bethune a fost capabil să îndeplinească aceste condiţii.

Există mulţi directori înzestraţi, capabili să gestioneze o serie de operaţiuni, dar un leadership de excepţie nu este bazat numai şi numai pe abilităţi operaţionale grozave. Să conduci nu este totuna cu a fi lider. Să fii lider înseamnă că tu deţii cea mai înaltă poziţie, indiferent că ai ajuns acolo pe merit, că ai avut noroc sau că ai navigat cu succes prin politica internă. Să conduci, însă, presupune ca alţii să te urmeze cu bună ştiinţă - nu pentru că sunt nevoiţi sau plătiţi s-o facă, ci pentru că aşa vor. Frank Lorenzo, cel care s-a aflat la conducerea companiei înaintea lui Bethune, poate că a fost lider, însă Gordon Bethune a fost cel care a ştiut cum să conducă această mare firmă. Cei care conduc sunt în stare s-o facă fiindcă aceia care îi urmează se încred că deciziile luate „la vârf" sunt în interesul întregii companii. Drept consecinţă, manifestându-şi încrederea, angajaţii muncesc din greu pentru că simt că o fac într-un scop ce depăşeşte strict situaţia proprie, deservind un ţel mai mare.

Înainte ca Bethune să-şi facă intrarea în scenă, cel de-al douăzecilea nivel al sediului Continental, adică etajul directorial, era inaccesibil majorităţii. Birourile directorilor erau încuiate. Numai cei de pe poziţii înalte, cum ar fi cea de vicepreşedinte, aveau permisiunea să ceară o întâlnire cu executivul. Trebuia să deţii nişte carduri speciale pentru a pătrunde la acel nivel, camerele de supraveghere erau omniprezente, urmărind cu vigilenţă orice mişcare, iar pe hol patrula în permanenţă câte un agent de pază, ca să dea de înţeles că nu era de glumit cu siguranţa şefului. În mod evident, compania stătea prost la

capitolul încredere. Ba chiar circula o poveste cum că, aflat la bordul unui avion al companiei Continental, Frank Lorenzo n-ar fi băut nici în ruptul capului un suc dacă nu-şi deschidea singur doza. Cum nu se încredea în absolut nimeni, de ce să ne mire că nimeni nu avea încredere în el? Acestea fiind spuse, este lesne de înţeles de ce este foarte greu să conduci când cei pe care ar trebui să-i coordonezi nu au tendinţa să te urmeze.

Bethune a fost cu totul altfel. El a înţeles că, dincolo de structura predefinită şi sistemul companiei propriu-zise, ea nu reprezintă altceva decât un colectiv de oameni. „Aşa cum nu-ţi este permis să-ţi minţi doctorul, nu-ţi poţi minţi nici angajaţii", spune el. Bethune a pornit de la bun început cu ideea de a schimba ceva esenţial în cultura companiei, oferindu-i fiecăruia dintre angajaţi o idee în care să aibă încredere. Oare care a fost acest ingredient-minune, cel care a permis celei mai slabe companii aeriene din industrie să ajungă cea mai bună din domeniul său, fără a schimba personalul şi utilizând fix acelaşi echipament?

Am avut în facultate un coleg de cameră pe numele lui Howard Jeruchimowitz, care în momentul de faţă locuieşte în Chicago, unde lucrează ca avocat. De la o vârstă foarte fragedă, Howard a avut ocazia să afle care este una dintre cele mai simple şi mai comune dorinţe umane. A crescut într-una dintre suburbiile New York-ului şi făcea parte din Liga de Juniori, o echipă slabă de tot, care juca numai în careul propriu. Băieţii pierdeau aproape fiecare meci - şi erau bătuţi măr în mod regulat, nereuşind să înscrie un punctaj cât de cât decent. Antrenorul lor era un ins cumsecade, care dorea să le insufle tinerilor săi jucători o atitudine pozitivă. În urma uneia dintre cele mai groaznice înfrângeri pe care au trebuit să le îndure, antrenorul şi-a strâns jucătorii laolaltă şi le-a reamintit: „Nu contează cine pierde sau câştigă, ci cum jucaţi meciul acesta". În acel moment, Howard a găsit de cuviinţă să ridice mână şi să întrebe: „De ce se mai ţine scorul, atunci?".

Howard înţelesese de foarte timpuriu această dorinţă intrinsec umană de a câştiga. Nimănui nu-i place să piardă, iar cei mai sănătoşi oameni îşi trăiesc vieţile căutând să câştige. Singura variaţiune provine din măsurătorile pe care le avem la îndemână, din felul în care se ţine scorul. Pentru unii, câştigul se măsoară în barni, iar pentru alţii - în faimă sau premii. Pentru unii se rezumă la putere, iubire, familie ori împlinire spirituală. Chiar dacă măsurătorile sunt relative, dorinţa este

aceeaşi. Un miliardar nu se vede nevoit să se spetească muncind. Banii se transformă într-un instrument de măsurare a reuşitei - o apreciere relativă a felului în care merg lucrurile. Până şi un miliardar care pierde milioane de dolari în urma unor decizii neinspirate poate să fie lovit de depresie. Chiar dacă se poate ca suma pierdută să nu-i afecteze defel stilul de viaţă, nimănui nu-i place să piardă.

Dorinţa de a câştiga în permanenţă nu este, propriu-zis, un lucru rău. Problemele apar, totuşi, atunci când urmărirea obsesivă a unui scop se transformă în singura măsură de evaluare a succesului, când ceea ce obţii nu se mai leagă de răspunsurile la întrebarea DE CE, care te-au motivat mai înainte de toate.

Bethune a fost mânat de ideea de a le demonstra tuturor celor de la Continental că, dacă voiau să câştige, acest lucru chiar se putea întâmpla. Aşa se face că majoritatea angajaţilor au rămas prin preajmă, pentru a se convinge dacă avea dreptate. Au existat şi câteva excepţii. Un director, care a reţinut un avion pe pistă pentru că el personal era în întârziere, a fost concediat, acelaşi lucru întâmplându-se şi cu alţi treizeci şi nouă dintre cei mai buni şaizeci de directori, care nu s-au arătat încrezători în planul şi propunerile lui Bethune. Indiferent de câtă experienţă acumulaseră aceştia sau de atuurile care îi recomandau pentru slujbele deţinute, li s-a cerut să plece dacă nu se dovedeau apţi să lucreze eficient în echipă şi să se adapteze la noua cultură pe care Bethune încerca să o construiască. Nu mai era loc pentru indivizi care să nu creadă în noul Continental.

Bethune ştia că să pui bazele unei echipe care să pornească la drum cu mari şanse de câştig însemna mai mult decât să ţină nişte discursuri încurajatoare şi să-i răsplătească pe cei cu funcţii înalte dacă atingeau anumite targeturi de venit. Ştia că, pentru a construi fundamentul unui succes real şi trainic, era nevoie ca oamenii să câştige nu pentru el, nici pentru acţionari şi nici măcar pentru clienţi. Pentru ca succesul să dureze, era necesar ca angajaţii Continental să câştige pentru ei înşişi.

Toate lucrurile pe care le punea în discuţie vizau modul în care acestea ar fi fost în avantajul angajaţilor. În loc să le spună acestora că trebuie să menţină avioanele într-o stare impecabilă pentru clienţi, el punea accentul pe un aspect mai evident. Zi de zi, aceşti oameni veneau să lucreze într-un avion. Călătorii coborau din avion după zbor, însă

mulţi dintre însoţitorii de zbor erau nevoiţi să mai rămână în avion pe durata unei alte călătorii. Iar să lucrezi într-un mediu primitor şi curat este pur şi simplu mai plăcut.

Totodată, Bethune s-a debarasat de toţi agenţii de pază care, până atunci, împânziseră etajul 20 al clădirii. A instituit politica porţilor deschise, permiţând cu mare lejeritate ca ceilalţi să aibă acces la el. Nu se sfia să mai vină din când în când şi să dea o mână de ajutor băieţilor care transportau bagajele, chiar în aeroport. Din acel punct, acolo era o familie, iar toţi membrii ei urmau să lucreze cot la cot.

Bethune şi-a canalizat atenţia pe lucrurile pe care ceilalţi le considerau importante, iar o linie aeriană pune mare preţ pe respectarea unui orar strict al zborurilor. Pe la începutul anilor '90, înainte de venirea lui Bethune, Continental stătea cel mai prost la capitolul punctualitate, dintre primele 10 cele mai mari companii aeriene. Aşa că Bethune le-a comunicat angajaţilor săi că, în fiecare lună în care zborurile companiei se vor încadra în primele 5 din clasament la această categorie, fiecare dintre ei va primi un cec în valoare de 65 de dolari. Dacă iei în calcul faptul că, în 1995, Continental număra 40.000 de angajaţi, fiecare lună în care zborurile companiei au respectat orarul prestabilit însemna o cheltuială suplimentară colosală, de 2,5 milioane de dolari. Numai că Bethune îşi făcuse o socoteală mult mai precisă şi mai avantajoasă: faptul că, până atunci, zborurile Continental erau într-o permanentă întârziere se răsfrângea asupra cheltuielilor, costând compania în jur de 5 milioane de dolari, pierduţi de pe urma conexiunilor ratate şi a cazării călătorilor peste noapte. Însă, pentru Bethune, cel mai important era efectul pe care programul de bonusuri l-a avut asupra companiei: pentru prima oară după ani de zile, zeci de mii de angajaţi, printre care şi manageri, îşi canalizau forţele în aceeaşi direcţie.

Se duseseră vremurile când numai cei cu funcţii înalte se puteau bucura de avantajele succesului. Toţi primeau cei 65 de dolari atunci când compania îşi atingea obiectivele şi nimeni nu-i primea dacă şi le rata. Bethune chiar a insistat ca, pentru fiecare angajat în parte, să fie emis câte un cec separat. Nu era pur şi simplu adăugat la salariile angajaţilor. Era altceva. Un fel de simbol al victoriei. Iar pe fiecare cec stătea întipărit un mesaj, care să le reamintească oamenilor DE CE veneau zi de zi la muncă: „Mulţumim, pentru că ne ajuţi să facem din

Continental una dintre cele mai reuşite companii".

„Am stabilit o măsură asupra lucrurilor pe care angajaţii chiar le puteau controla", declara Bethune. „Miza pusă în joc însemna că fie câştigau, fie pierdeau cu toţii.

Tot ceea ce se întâmpla îi făcea pe oameni să simtă că sunt toţi implicaţi şi afectaţi în egală măsură. Ceea ce era adevărat.

Singura diferenţă dintre tine şi un om al cavernelor este maşina pe care o conduci

Motivul pentru care rasa umană s-a dezvoltat într-atâta nu este pentru că suntem cele mai puternice făpturi - nici pe departe. Puterea şi autoritatea, luate ca atare, nu garantează succesul. Am reuşit ca specie din cauza abilităţii noastre de a forma diferite culturi. Culturile reprezintă grupări de oameni, unite în jurul unui set de valori şi credinţe pe care le împărtăşesc. Când aceste lucruri sunt comune între oameni, se naşte încrederea. Încrederea în ceilalţi ne permite să ne bazăm pe alţii care să ne protejeze copiii şi garantează supravieţuirea noastră individuală. Capacitatea de a-ţi părăsi „vizuina", pentru a pleca la vânătoare sau în misiuni de explorare a mediului înconjurător, încredinţat că alţi membri ai comunităţii îţi vor proteja familia şi bunurile, este unul dintre cei mai importanţi factori în supravieţuirea individului şi în evoluţia speciei umane.

Faptul că avem încredere în oameni cu aceleaşi valori nu reprezintă o afirmaţie de o profunzime absolută. Există un motiv pentru care nu ne împrietenim cu absolut toţi oamenii pe care îi întâlnim. Suntem prieteni cu acei oameni care văd lumea în acelaşi fel ca şi noi, care ne împărtăşesc părerile şi principiile de viaţă. Oricât de bine ar da o persoană pe hârtie, acest lucru nu garantează că te vei şi împrieteni cu ea. Poţi vizualiza acest lucru şi la o scară mai mare. Lumea este înţesată de tot soiul de culturi. A fi american nu este cu nimic mai presus decât a fi francez. Vorbim pur şi simplu de culturi diferite - nici mai bune, nici mai rele, ci doar distincte. Cultura americană pune mare preţ pe idealuri de antreprenoriat, independenţă şi încredere în propriile puteri. DE CE-ul nostru mai este cunoscut şi ca „visul american". Cultura franceză pune mare preţ pe identitatea unificată, pe faptul de a te bizui pe o comunitate şi pe apetitul pentru viaţă şi tot ce înseamnă ea, binecunoscuta „joie de vivre". (Poate ai observat că, în limbajul comun,

se foloseşte mai degrabă expresia din limba franceză, împământenită deja. Să fie doar o coincidenţă? Poate.) Unii oameni se potrivesc mai bine culturii americane, iar alţii se adaptează mai degrabă culturii franceze. Şi nu este o chestiune de bine sau rău, ci de acceptare a unei diferenţe binevenite.

Cei mai mulţi oameni care se nasc şi cresc într-o anumită cultură, din motive lesne de înţeles, vor sfârşi prin a se potrivi destui de bine cu acea cultură, însă aceasta nu este o regulă. Există oameni care au crescut pe meleagurile franceze şi, cu toate acestea, n-au simţit niciodată că aparţin acelor locuri; se poate spune că erau nişte inadaptaţi la propria cultură. Aşa că s-au mutat, poate chiar în America. Atraşi de sentimentele pe care le-au dezvoltat faţă de acel DE CE de peste ocean, s-au lăsat conduşi de visul american şi au emigrat.

Se spune mereu că America este, în mare parte, alimentată sau stimulată de imigranţi. Dar este complet fals să presupui că toţi imigranţii sunt nişte membri productivi ai societăţii. Nu este deloc adevărat că toţi imigranţii au spirit antreprenorial - ci numai aceia care sunt profund atraşi de America. Astfel funcţionează acel DE CE. Când factorul DE CE este pe deplin înţeles, atrage oamenii care cred acelaşi lucru. Iar presupunând că respectivii oameni se potrivesc cu lucrurile în care cred americanii şi cu felul în care ei procedează în anumite circumstanţe, imigranţii în cauză vor spune, referitor la America, „Vai, cât îmi place aici!" sau „Iubesc ţara asta". Reacţia aceasta izvorâtă din adâncuri are mai puţin de-a face cu America, pentru că ţine mai ales de respectivii oameni. Se leagă de felul în care ei percep şansa proprie şi de abilitatea personală de a se dezvolta în cadrul unei culturi căreia simt că îi aparţin, în detrimentul celei din care provin, dar cu care nu rezonează.

Putem despica şi mai mult firul în această privinţă, întrucât America oricum constituie un mare DE CE. Unii oameni se potrivesc mai bine în New York, în vreme ce alţii se simt ca acasă în Minneapolis. Nu înseamnă că una dintre culturi este mai bună decât cealaltă, ci doar că sunt distincte. Mulţi visează să se mute, de pildă, în New York, atraşi de strălucirea acestui oraş sau de impresia că aici poţi da lovitura cu un dram de noroc. Îşi fac intrarea animaţi de aspiraţii înalte, dar nici măcar nu se întreabă dacă sunt compatibili cu atmosfera newyorkeză înainte de a face mişcarea decisivă. Unii dintre ei chiar

reuşesc. Dar sunt atâţia care n-o fac... Mi s-a întâmplat să văd în repetate rânduri oameni care au venit în New York însufleţiţi de speranţele şi de ambiţiile lor, dar care fie nu şi-au putut găsi slujba pe care o doreau, fie au găsit-o, însă n-au fost în stare să facă faţă presiunii. Şi nu din cauză că erau ineficienţi, incapabili sau răuvoitori, ci pentru că nu erau compatibili. Aceştia fie au ales să rămână în New York, străduindu-se mai mult decât era cazul, detestându-şi slujbele şi vieţile deopotrivă, fie au ales să se mute. Dacă astfel de oameni se mută în oraşe cu care sunt mai compatibili - Chicago, San Francisco sau altele asemenea - se întâmplă adesea să atingă fericirea şi succesul îndelung căutate. Dacă o luăm logic, New York-ul nu este mai bun decât alte oraşe, numai că nu i se potriveşte oricui. Ca orice oraş, este bun numai pentru cei cu care este compatibil.

Acelaşi lucru se poate spune despre orice loc cu o cultură puternică sau o personalitate uşor recognoscibilă. Tuturor ne merge mai bine în cadrul acelor culturi cu care ne potrivim. Ne merge mai bine în locurile ce reflectă propriile noastre valori şi convingeri. Aşa cum principalul scop este acela de a nu face afaceri cu cineva care pur şi simplu îşi doreşte ce deţii tu, ci cu acei oameni care cred în aceleaşi lucruri ca şi tine, la fel de benefic este să locuieşti şi să lucrezi într-un loc în care să te dezvolţi în mod firesc, pentru că valorile şi convingerile tale se aliniază cu valorile şi convingerile culturii locului respectiv.

Acum, gândeşte-te puţin la ce înseamnă o companie cu adevărat. O companie este ea însăşi o cultură. Un grup de oameni aduşi laolaltă în jurul unei clase comune de valori şi convingeri. Nu produsele sau serviciile încheagă o companie, ci cultura ei - sentimentul acut al convingerilor şi valorilor pe care toţi le împărtăşesc, de la CEO la recepţioner. Trăgând concluzia logică, scopul nu este acela de a angaja oameni cu aptitudini de care ai nevoie, ci de a angaja oameni care cred în ceea ce crezi şi tu.

Cum găseşti oameni care cred în ceea ce crezi şi tu

Pe la începutul secolului al XX-lea, aventurierul englez Ernest Shackleton şi-a propus să exploreze Antarctica. Exploratorul norvegian Roald Amundsen tocmai ce ajunsese primul la Polul Sud, rămânând astfel doar o singură cucerire ce mai trebuia făcută: trecerea de pe continent prin cel mai sudic punct al lumii.

Etapa expediţiei terestre avea să înceapă din glaciala Mare Weddell, în partea de jos a Americii de Sud, călătorind peste 2.700 de kilometri de-a lungul polului până la Marea Ross, aflată în sudul Noii Zeelande. La vremea respectivă, Shackleton estimase costurile la circa 250.000 de dolari. „Traversarea continentului din sudul polar va fi cea mai însemnată călătorie de acest gen la poli", a declarat el unui reporter al *New York Times,* pe data de 29 decembrie 1913. „Necunoscutele tărâmuri încă necucerite ale acestei lumi se împuţinează, dar încă mai avem de făcut acest uriaş pas."

Pe 5 decembrie 1914, Shackleton şi un echipaj de douăzeci şi şapte de oameni au pornit în expediţie spre Marea Weddell, pe vasul „Endurance", o corabie de 250 de tone, ce fusese construită din fonduri provenite de la donatori particulari, guvernul britanic şi Societatea Geografică Regală. La momentul respectiv. Primul Război Mondial începuse deja să facă ravagii în Europa, astfel că banii erau din ce în ce mai puţini. Din donaţiile şcolarilor se plăteau echipajele care plecau în misiune cu sănii trase de cai.

Numai că echipajul vasului „Endurance" n-a mai apucat să ajungă în Antarctica.

La doar câteva zile după ce părăsise Insula South Georgia şi se aventurase în partea de sud a Oceanului Atlantic, vasul s-a confruntat cu întinderi masive de gheaţă, rămânând blocat în mijlocul unei întinderi glaciale, pe măsură ce iarna îşi arăta violent colţii mai devreme decât era prevăzut. Gheaţa s-a strâns în jurul vasului, care ajunsese „ca o migdală într-o mare de caramel", după cum a notat unul dintre membrii echipajului. Shackleton şi colegii săi de echipă au rămas împotmoliţi în Oceanul Atlantic preţ de zece luni, pe măsură ce vasul a derivat lent în direcţia nord, până ce presiunea sloiurilor plutitoare a făcut ca gheaţa să se izbească de navă. Pe 21 noiembrie 1915, echipajul a asistat neputincios la scufundarea navei în apele îngheţate ale Mării Weddell.

Retraşi pe bucăţile de gheaţă, echipajul navei „Endurance" s-a urcat la bordul celor trei bărci de salvare, după care au naufragiat pe micuţa insulă Elephant. Acolo, Shackleton şi-a lăsat mare parte din echipaj în urmă, împreună cu el plecând doar cinci oameni, toţi înhămându-se la o serie de căutări anevoioase pe întinsul a nu mai puţin de 2.700 de kilometri de ape reci, sperând să găsească pe cineva care să-i ajute. În cele din urmă, chiar au izbutit.

Totuşi, povestea navei „Endurance" este remarcabilă dintr-un anume motiv: nu expediţia în sine a fost spectaculoasă, ci faptul că nici unul dintre membrii echipajului nu a pierit în timpul ei, în ciuda experienţei chinuitoare. Nici nu s-a pomenit vreo tentativă ca oamenii să se mănânce între ei şi nici măcar să aibă vreo altercaţie.

Aici nu a fost vorba de noroc. Totul a avut legătură cu faptul că Shackleton a angajat oameni care să colaboreze în condiţii optime între ei, să se potrivească. A găsit oamenii potriviţi pentru ce îşi propusese. Când îţi alcătuieşti o organizaţie din componente care să potrivească între ele, din oameni care să creadă în ceea ce crezi şi tu, succesul este pe jumătate garantat. Şi cum se face că Shackleton a găsit acest echipaj uimitor? Printr-un simplu anunţ în ediţia londoneză a publicaţiei *Times.*

Compară tactica aceasta cu felul în care sunt angajaţi oamenii. Şi acum se procedează aşa cum a făcut-o Shackleton, adică prin anunţuri în presă, dar şi prin echivalentele moderne ale acestor variante, adică Craiglis[2] şi Monster.com[3]. Uneori apelăm la serviciile de recrutare, ca acestea să găsească pe cineva pentru noi, dar procesul este, în mare, acelaşi. Punem la dispoziţie o listă de date ce conţin calificările necesare anumitor joburi, iar apoi cel mai bun candidat vine în întâmpinarea acelor cerinţe.

Se pune problema modului în care compunem respectivele anunţuri. Ţin în totalitate de răspunsurile la întrebarea CE, şi nu de răspunsurile la întrebarea DE CE. Un anunţ pentru o slujbă poate să sune cam aşa, de exemplu: „Se caută director de contabilitate, se cer minimum cinci ani experienţă, obligatoriu să posede cunoştinţe vaste în domeniu. Vino să lucrezi în cadrul unei companii grozave, cu dezvoltare rapidă, pentru un pachet salarial bun şi beneficii pe măsură". Un astfel de anunţ va atrage o sumedenie de aplicanţi, dar cum putem şti care se potriveşte cel mai bine companiei în cauză?

Anunţul pe care Shackleton l-a dat la ziar suna puţin altfel. El nu preciza CE anume căuta. Nu aşa suna anunţul său:

„Se caută oameni pentru expediţie. Se cer cel puţin cinci ani de

[2] O reţea centralizată de comunităţi Online în care figurează anunţuri clasificate cu secţiuni dedicate locurilor de muncă, gospodăriei, vânzărilor, serviciilor, matrimonialelor, comunităţii, evenimentelor artistice, forumurilor pentru discuţii. Aici se găsesc tot felul de informaţii din multe continente, ţări, oraşe, (n.tr.)

[3] Cel mai mare site de recrutare pe pian mondial, (n.tr.)

experienţă. Trebuie să ştie să înalţe vela mare. Veniţi să lucraţi pentru un căpitan nemaipomenit".

Shackleton căuta mai degrabă nişte oameni ceva mai complecşi. Un echipaj căruia să i se potrivească o astfel de expediţie, lată cum suna adevăratul său anunţ:

„Se caută oameni pentru o călătorie riscantă. Salariul este mic, mediul de lucru este cumplit de rece, vor fi luni întregi de întuneric absolut, pericol constant, întoarcerea în deplină siguranţă este cu semn de întrebare. Garantez onoare şi recunoaştere în caz de succes".

Singurii oameni care au aplicat pentru respectiva slujbă au fost cei care au citit anunţul şi cărora li s-a părut că sună tentant. Oameni cărora sorţii nesiguri li se părea ceva palpitant. Singurii oameni care au aplicat erau supravieţuitori. Shackleton a angajat numai oameni care credeau în ce a crezut şi el. Capacitatea lor de supravieţuire era garantată. Când angajaţii simt că aparţin unei companii, ei îţi garantează succesul. Iar dacă muncesc din greu şi caută soluţii inovatoare, nu o fac pentru tine, ci pentru ei înşişi.

Toţi liderii au în comun această abilitate de a identifica oamenii potriviţi care să se alăture organizaţiei lor - cei care cred în ce cred şi ei. Southwest Airlines este un exemplu grozav în acest sens - avem de-a face cu o companie pricepută în a-şi alege oamenii potriviţi. Capacitatea lor de a găsi oameni care să deservească perfect cauza firmei îi face să ofere servicii ireproşabile. După vorbele antologice ale lui Herb Kelleher: „Nu angajaţi în funcţie de aptitudini, ci de atitudini. Pentru că aptitudinile se pot învăţa întotdeauna". Toate bune şi frumoase, numai că se pune problema: ce fel de atitudine se caută? Dacă atitudinea cuiva nu este compatibilă cu propria ta cultură?

Îmi place la nebunie să întreb angajatorii ce fel de oameni le place să angajeze. Răspunsul pe care îl primesc cel mai des este următorul: „Ah, nu angajăm decât oameni pasionaţi". Dar cum îţi poţi da seama dacă un om este deosebit de entuziasmat în cadrul interviului, dar nu este la fel şi când vine vorba despre munca propriu-zisă? Adevărul este că aproape orice om din lumea asta este pasionat, numai că nu pe toţi ne pasionează aceleaşi lucruri. Dacă, atunci când faci angajări, porneşti de la DE CE, cresc şansele să atragi de partea ta oameni pasionaţi de lucrurile în care şi tu crezi. Iar dacă nu faci decât să angajezi oameni care au un CV impresionant şi o etică de lucru de zile mari, acest lucru

nu-ţi va garanta succesul. Cel mai bun inginer de la Apple s-ar putea să fie mâhnit nevoie mare dacă, de pildă, ar lucra la Microsoft. La fel, cel mai bun inginer din cadrul Microsoft s-ar putea să nu fie deloc încântat să lucreze la Apple. Ambii au experienţă cu carul şi muncesc din greu. Se poate ca amândoi să aibă numeroase recomandări. Oricum, cert este că nici unul dintre cei doi ingineri nu ar face „casă bună" cu cealaltă companie. Ideea este să angajezi oameni pasionaţi de acel DE CE al tău, de scopul, cauza sau convingerea care te însufleţeşte pe tine, acei oameni a căror atitudine este compatibilă cu propria ta cultură. De îndată ce se stabileşte acest raport, abia atunci poţi trece la evaluarea aptitudinilor şi experienţei respectivului candidat. Shackleton ar fi putut să ia cu el cel mai costisitor echipaj, dar dacă respectivii indivizi n-ar fi fost compatibili cu ideile lui la un nivel mai profund decât cel care ţine de abilitatea imediată şi verificată, atunci supravieţuirea lor nu ar mai fi fost aşa de sigură.

Ani la rând, Southwest nici măcar nu a avut un departament de reclamaţii - pentru că nici nu a avut nevoie de aşa ceva. Chiar dacă Kelleher a avut dreptate să spună că este nevoie să angajezi pe cineva în funcţie de atitudinea omului în cauză, linia aeriană merită să i se acorde credit pentru a fi angajat oameni care să ofere o seamă de servicii de calitate.

Kelleher nu putea să ia el singur toate deciziile de angajare şi ar fi fost mult prea riscant ca toţi să se încreadă, pur şi simplu, în ce le spunea instinctul. Ideea salvatoare a venit din necesitatea ca toată lumea să-şi dea seama de ce unii oameni se potriveau atât de bine cu respectiva companie, pentru ca apoi să fie dezvoltat un sistem prin care să fie identificaţi tot mai mulţi oameni de acest fel.

În anii '70, cei de la Southwest Airlines au hotărât ca însoţitoarele lor de zbor să-şi schimbe uniformele, urmând să poarte pantalonaşi scurţi şi cizme lungi, lăcuite (hei, până la urmă vorbim de anii '70). Ideea nu fusese a lor; Pacific Southwest, linia aeriană cu sediul în California şi al cărei model îl copiaseră cei de la Southwest, a implementat prima oară acest trend. Cei de la Southwest n-au făcut decât să-i copieze. Spre deosebire de Pacific, cei de la Southwest şi-au dat seama la timp de un aspect extrem de valoros. Şi anume că, atunci când recrutau însoţitoare de zbor, singurele care aplicau pentru posturile respective erau majoretele. Iar asta din cauză că pe ele nu părea să le

deranjeze că trebuie să poarte noile uniforme. Chiar şi aşa, majoretele erau perfect compatibile cu Southwest. Nu doar că aveau atitudinea potrivită, ci dispoziţia lor era de aşa natură încât să preîntâmpine nevoile celoralţi şi să fie serviabile. Să răspândească valuri de optimism. Să facă mulţimile să creadă că „putem să câştigăm". Se potriveau numai bine cu o companie care se adresa omului de rând. Dându-şi seama de acest lucru, Southwest a început să recruteze numai majorete sau suporteriţe.

Marile companii nu angajează oameni pricepuţi şi-i motivează, ci angajează oameni deja motivaţi, inspirându-i. Oamenii fie sunt motivaţi, fie nu. Dacă nu le oferi indivizilor entuziaşti un lucru în care să creadă, ceva mai important spre care să tindă decât jobul lor cotidian, atunci ei se vor automotiva, găsindu-şi alt loc de muncă. Şi atunci tu va trebui să te mulţumeşti cu resturile.

Oferă-le o catedrală

Să luăm aminte la povestea a doi meşteri zidari. Mergi la primul dintre ei şi îl întrebi: „Ţie îţi place munca ta?". Acesta îşi ridică privirea către tine şi răspunde: „Nici nu mai ţin minte când am început să ridic acest zid. Este o treabă foarte plictisitoare. Îmi bate soarele în cap cât e ziua de lungă. Pietrele sunt grele şi simt că mi se frânge spatele, tot ridicând la ele zi de zi. Nici măcar nu sunt sigur că o să se încheie construcţia asta cât 'oi trăi eu. Dar e un loc de muncă, până la urmă. Îmi asigură traiul, plătesc facturile...". În acest punct, îi mulţumeşti omului şi mergi mai departe.

La vreo zece metri depărtare, dai peste un alt meşter zidar. Îi pui aceeaşi întrebare; „îţi place munca ta?". El îşi ridică ochii la tine şi-ţi răspunde: „Îmi place la nebunie ceea ce fac. Construiesc o catedrală. E adevărat, lucrez la ea de când mă ştiu şi este la fel de adevărat că, uneori, munca asta poate fi plictisitoare. Mă bate soarele în cap cât e ziua de lungă. Pietrele sunt grele şi simt că mi se frânge spatele, tot ridicând la ele zi de zi. Nici măcar nu sunt sigur că o să se încheie construcţia asta cât 'oi trăi eu. Dar construiesc o catedrală".

CE fac aceşti doi zidari este exact acelaşi lucru; diferenţa constă în faptul că unul dintre ei este conştient care este menirea sa. Simte că acolo îi este locul. Vine la muncă pentru a lua parte la ceva mai mare decât slujba propriu-zisă. Doar pentru că ştie clar să răspundă la propria

întrebare DE CE i se schimbă întreaga percepţie asupra slujbei. Îl face cu atât mai productiv şi cu siguranţă mai loial. În vreme ce primul zidar probabil că ar accepta o altă slujbă în schimbul unui salariu mai bun, zidarul inspirat lucrează mai mult şi probabil că ar refuza o ofertă de slujbă mai lejeră şi mai bine plătită, doar pentru a participa la cauza măreaţă. Cel de-al doilea zidar nu se vede pe sine ca fiind mai puţin important decât tipul care se ocupă de vitralii sau chiar şi decât arhitectul proiectant al clădirii. Până la urmă, toţi lucrează la construirea unei catedrale. Această legătură este cea care naşte camaraderia. Iar camaraderia respectivă, în combinaţie cu încrederea, naşte succesul. Oamenii care lucrează împreună pentru o cauză comună.

Companiile care sunt perfect conştiente de acel DE CE care le motivează sunt în stare să îşi inspire angajaţii. Respectivii angajaţi sunt mai productivi şi mai inovatori, iar sentimentul pe care ei îl au când se duc la muncă atrage şi alţi oameni dornici să lucreze acolo. Nici nu e greu să-ţi dai seama de ce companiile cu care ne place să facem afaceri sunt totodată şi cele mai bune firme angajatoare. Când oamenii din interiorul companiei ştiu DE CE vin la muncă, oamenii din afara ei sunt mai predispuşi să înţeleagă DE CE este specială compania respectivă. În aceste organizaţii, de la management în jos, nimeni nu se consideră mai presus decât oricare alt angajat. Toţi aceşti oameni au nevoie unii de alţii.

Când sunt motivaţi de răspunsul la întrebarea DE CE, succesul vine de la sine

Era vorba despre o versiune asemănătoare celei de final de secol pe care a avut-o impresionantul avânt al internetului. Promisiunea unei noi tehnologii revoluţionare schimba modul în care oamenii îşi imaginau viitorul. Şi era o adevărată întrecere pentru a vedea cine ajunge acolo primul. Suntem la final de secol al XIX-lea, iar noua tehnologie la care fac referire este avionul. Unul dintre cei mai buni oameni din domeniu este Samuel Pierpont Langley. Asemenea multor alţi mari inventatori ai vremurilor sale, şi el încearcă să construiască prima maşinărie de zbor mai grea decât aerul. Scopul era acela de a fi primul care duce la bun sfârşit un zbor motorizat, în întregime manevrat şi controlat de om. Vestea bună este că Langley deţine toate ingredientele necesare unei sarcini atât de copleşitoare; el posedă, cum

am fi tentaţi să credem cu toţii, reteta succesului.

Langley a obţinut o oarecare recunoaştere academică în calitate de astronom, lucru care l-a ajutat să dobândească un statut social destul de înalt şi o poziţie prestigioasă. A lucrat ca secretar la Institutul Smithsonian. A fost şi asistent în Colegiul Observator al Universităţii Harvard şi profesor de matematică la Academia Navală a Statelor Unite. Se poate spune că Langley are relaţii. Printre prietenii săi se numără unii dintre cei mai puternici oameni din guvern şi lumea afacerilor, printre care şi Andrew Carnegie şi Alexander Graham Bell. Totodată, beneficiază de fonduri solide. Ministerul de Război, precursor al Ministerului Apărării, îi oferă 50.000 de dolari pentru proiect, o sumă colosală pentru vremurile acelea. Aşadar, banii nu reprezintă o problemă.

Langley adună laolaltă unele dintre cele mai strălucitoare minţi ale vremii. Echipa sa îi include pe Charles Manly, un inginer mecanic şcolit la Corneli şi care urmează să fie pilotul de teste, şi pe Stephen Balzer, dezvoltatorul primului automobil din New York. Langley şi echipa sa folosesc cele mai bune materiale. Condiţiile de piaţă sunt excelente, echipa beneficiind totodată şi de un PR grozav. Cei de la *New York Times* îl urmează pe Langley pretutindeni, mustind de curiozitate. Toată lumea îl cunoaşte şi se aşteaptă la un succes răsunător din partea lui.

Numai că este o problemă.

Langley are un ţel îndrăzneţ, dar nu ştie foarte bine şi DE CE. Scopul pentru care se zbate să construiască avionul este definit în raport cu CE face şi cu CE poate obţine. Dintotdeauna a fost pasionat de aeronautică, încă de când era copil, dar nu luptă pentru o cauză anume. Şi, mai mult decât orice, Langley îşi doreşte să fie primul. Să fie bogat şi celebru. Aceasta este motivaţia care îl însufleţeşte.

Cu toate că este deja bine văzut în domeniul său, el tânjeşte după acel gen de faimă de care s-au bucurat Thomas Edison şi Alexander Graham Bell, o faimă care poate fi atinsă numai inventând ceva de proporţii. Langley percepe avionul ca pe biletul său către faimă şi avere. Este inteligent şi motivat. Beneficiază de ceea ce şi astăzi se consideră a fi reţeta garantată a succesului: mulţi bani, oamenii cei mai buni de partea sa şi condiţiile de piaţă ideale. Numai că puţini dintre noi au auzit vreodată de Samuel Pierpont Langley.

La doar câteva sute de kilometri, în Dayton, Ohio, se află Orville şi Wilbur Wright, care încearcă şi ei să construiască un aparat de zbor. Spre deosebire de Langley, fraţii Wright nu dispun de reţeta succesului. Mai rău, se pare că merg fix pe reţeta eşecului garantat. Nu au nici un fel de fonduri pentru experimentul lor. Nici donaţii din partea guvernului. Nici relaţii sus-puse. Fraţii Wright îşi subvenţionează visul din micile câştiguri rezultate de pe urma magazinului lor de biciclete. Nici măcar unul dintre cei care lucrau cot la cot cu cei doi fraţi nu are studii superioare; ba mai mult, unii nici măcar n-au terminat liceul. Fraţii Wright nu fac nimic altceva în plus faţă de Langley sau toţi ceilalţi care încearcă să construiască un aparat de zbor. Numai că ei dispun de un ingredient cu totul special. Un vis. Sunt perfect conştienţi DE CE trebuie să construiască avionul.

Cred cu tărie că, dacă îşi dau seama cum funcţionează o astfel de maşinărie, un lucru ca acesta va schimba lumea. Îşi imaginează cât de mult ar beneficia toată lumea de pe urma unei astfel de invenţii.

„Wilbur şi Orville au fost adevăraţi oameni de ştiinţă, profund şi sincer îngrijoraţi de natura fizică a problemei pe care încercau să o rezolve - problema echilibrului şi a zborului", spunea James Tobin, biograf al fraţilor Wright. Langley, pe de altă parte, era măcinat de ideea că trebuie să atingă, cu orice preţ, nivelul prestigiului pe care asociaţii săi, precum Alexander Graham Bell, îl deţineau. El ştia că faima avea să vină o dată cu o descoperire ştiinţifică epocală. Tobin mai spunea despre Langley că „nu avea aceeaşi pasiune pe care fraţii Wright o aveau faţă de ideea de zbor, ci mai degrabă căuta să reuşească".

Orville şi Wilbur propovăduiau ideile în care credeau, inspirându-i şi pe alţi membri ai comunităţii lor să se alăture propriei cauze. Dovada devotamentului lor se observa cu uşurinţă. Cei mai mulţi oameni, în urma unor repetate eşecuri, ar fi renunţat, dar nu şi echipa fraţilor Wright. Echipa era într-atât de inspirată, încât indiferent câte contralovituri primea, nu se dădea bătută. Se spune că, de fiecare dată când fraţii Wright mai făceau câte o încercare de zbor, îşi luau cu ei câte cinci seturi de părţi componente, întrucât ştiau că era foarte posibil s-o dea în bară de atâtea ori înainte să declare ziua încheiată şi să se întoarcă acasă.

Iar apoi s-a întâmplat imposibilul. Pe 17 decembrie 1903, pe un câmp din Kitty Hawk, Carolina de Nord, fraţii Wright au cucerit înaltul

cerurilor. Un zbor de 59 de secunde, la o altitudine de 36 de metri şi cu o viteză lentă a fost îndeajuns pentru ca o nouă tehnologie, ce avea să schimbe lumea, să fie introdusă în circuit.

Chiar dacă această reuşită a fost una remarcabilă, aproape că nimeni nu a luat aminte la ea. Cei de la *New York Times* nu au fost prezenţi, pentru a relata de la faţa locului. Deoarece nu erau în mod deosebit interesaţi să se aleagă cu glorie şi faimă, fraţii Wright au aşteptat răbdători înainte să dea sfoară-n ţară de reuşita lor. Pentru că înţelegeau, de fapt, cât de important era un astfel de lucru pentru lumea întreagă.

Atât Langley, cât şi fraţii Wright, încercau să realizeze acelaşi lucru; în fond, construiau acelaşi produs. O etică a muncii solidă era şi de-o parte, şi de cealaltă. Gândirea ştiinţifică elaborată era şi ea comună. Iar echipa fraţilor Wright nu a avut un dram de noroc în plus faţă de cea a lui Langley. Ci a fost vorba de inspiraţie. Langley era motivat de ideea că se va bucura de celebritate şi bani, iar ceilalţi erau mânaţi de propriile convingeri. Fraţii Wright au reuşit să-i incite pe cei din jurul lor cu pasiunea de care ei înşişi dădeau dovadă. Langley plătea, practic, pentru talentul celor din jurul lui, căutând să se îmbogăţească şi să dobândească un statut social mai înalt. Fraţii Wright au pornit de la DE CE. Încă o dovadă a faptului că Langley a fost motivat de răspunsurile la întrebarea CE este reacţia pe care a avut-o la câteva zile după reuşita fraţilor Wright, când a renunţat la idee. S-a retras din competiţie. Ar fi putut foarte bine să spună: „Grozav, acum pot să-mi îmbunătăţesc şi eu maşinăria pe baza tehnologiei pe care ei au folosit-o". Numai că nu a făcut asta. El a găsit înfrângerea de-a dreptul umilitoare - aparatul său de zbor a aterizat în râul Potomac, iar presa întreagă s-a amuzat pe seama nereuşitei. I-a păsat mult prea mult de ceea ce alţii credeau despre el şi a fost mult prea preocupat să ajungă celebru. Cum nu a fost primul, pur şi simplu a renunţat.

Inovaţia apare pe muchie

O echipă de vis nu este întotdeauna „de vis". Atunci când se strânge o echipă de experţi, adesea membrii ei lucrează în interes personal, şi nu pentru binele general. Acest lucru se întâmplă atunci când companiile sunt dispuse să plătească onorarii imense doar pentru a alege „cel mai talentat candidat". Iar acei oameni nu se prezintă la apel

pentru că le-ai trezit interesul prin DE CE-ul tău, ci pentru suma de bani pusă-n joc. Un clasic exemplu de manipulare. Dacă plăteşti cuiva o groază de bani şi îi ceri să vină cu o idee nemaipomenită, nu fi aşa sigur că-ţi va ieşi socoteala. Însă, dacă aduni laolaltă nişte oameni care gândesc la fel şi le ceri să urmărească o cauză comună, vei crea un sentiment acut de lucru în echipă şi camaraderie benefică. Langley a constituit o echipă de vis şi le-a promis membrilor ei bunuri materiale şi popularitate. Fraţii Wright i-au convins pe alţii să li se alăture în deservirea unui vis mai presus de fiecare dintre ei în parte. Companiile mediocre le oferă oamenilor lor ceva de lucru. Spre deosebire de acestea, cele mai inovatoare organizaţii le oferă oamenilor un vis pe care îl pot atinge prin muncă.

Rolul unui lider nu este acela de a veni el însuşi cu toate ideile măreţe. Ci de a pune bazele unui mediu în care marile idei se pot materializa. Oamenii din cadrul unei companii, aceia din rândurile întâi, sunt cel mai bine calificaţi pentru a găsi noi modalităţi de a face lucrurile. Oamenii care răspund la telefon şi care vorbesc cu clienţii, de pildă, te pot lămuri în mult mai multe privinţe decât orice director care stă în biroul său luxos, la kilometri depărtare. Dacă acestor oameni li se spune să se prezinte la lucru şi să-şi îndeplinească, pur şi simplu, sarcinile fireşti, atunci exact asta vor face. Dacă li se aminteşte în mod constant DE CE a fost fondată compania şi li se spune să se gândească în permanenţă la căi prin care acea cauză poate fi readusă la viaţă, în timp ce-şi îndeplinesc îndatoririle, atunci poţi fi sigur că ei se vor strădui să facă mult mai mult.

Steve Jobs, de exemplu, nu este cel care a inventat literalmente iPod-ul, iPhone-ul sau iTunes. Alţi oameni din interiorul companiei au făcut-o. Jobs a fost cel care le-a oferit oamenilor un filtru, un context, un obiectiv mai înalt în jurul căruia să inoveze: să găsească acele industrii existente în cadrul cărora companiile se luptă să protejeze clasicele modele de afaceri şi să le pună pe acestea în faţa unei provocări. Iată şi DE CE a luat fiinţă Apple; asta au făcut Jobs şi Wozniak în clipa în care au pus bazele companiei, o companie ai cărei oameni şi ale cărei produse deservesc şi acum acel obiectiv principal. Vorbim aici despre un tipar repetitiv. Angajaţii companiei Apple caută pur şi simplu modalităţi de a readuce la viaţă cauza iniţială, oriunde acest lucru este posibil. Şi uite că funcţionează.

Lucru care nu este valabil în cazul multor companii. Acele firme care se definesc prin ceea CE fac şi nu prin acel DE CE pentru care fac lucrul respectiv îşi instruiesc oamenii să dea dovadă de inovaţie când vine vorba despre un produs sau un serviciu. „Fă (cutare lucru) să fie mai bun!", li se spune. Cei care lucrează pentru companiile concurente ale firmei Apple, companii care s-au autodefinit drept „producătoare de calculatoare", vin la muncă în ideea de a construi computere „mai inovatoare". Iar asta nu se poate face mai bine decât adăugând şi mai mulţi RAM, poate una, două caracteristici în plus sau, aşa cum a făcut un fabricant de PC-uri, să le ofere clienţilor posibilitatea de a-şi personaliza carcasa computerului, alegând o anume culoare. Ceea ce nu prea se poate numi o idee într-atât de bună încât să schimbe mersul lucrurilor în această industrie. Sigur, putem spune că este o caracteristică drăguţă, dar nicidecum o inovaţie. Dacă eşti curios să afli de ce brandul Colgate deţine astăzi nu mai puţin de 32 de varietăţi de pastă de dinţi, acest lucru se întâmplă pentru că angajaţii firmei vin zi de zi la muncă în ideea de a inventa o pastă de dinţi mai bună, nu pentru a găsi noi metode de a-i face pe cumpărători să se simtă, să zicem, mai încrezători în ei înşişi.

Apple nu deţine un secret în privinţa ideilor strălucite. Deoarece oameni inteligenţi şi inovatori găseşti în majoritatea companiilor. Dar marile companii le oferă propriilor angajaţi un scop măreţ sau o provocare în jurul căreia să dezvolte idei şi nu doar îi instruiesc pe aceştia să realizeze o capcană de şoareci mai eficientă. Companiile care îşi analizează concurenţa în speranţa că astfel vor adăuga la produsele proprii vreo caracteristică sau vreun beneficiu care să le facă „mai bune" nu fac decât să-şi îngroape organizaţia în ceea CE face. Companiile care ştiu foarte bine DE CE fac ceea ce fac au tendinţa de a-şi ignora competitorii, în vreme ce acelea care au doar o vagă idee privind răspunsurile la întrebarea DE CE sunt mai degrabă obsedate de ceea ce fac alţii.

Abilitatea unei companii de a face inovaţii nu este utilă numai pentru dezvoltarea de noi idei, ci este chiar de nepreţuit pentru munca asiduă, depusă în condiţii grele. Dacă oamenii vin la muncă mânaţi de un simţământ acut al propriului rost, le vine mai uşor să depăşească situaţiile anevoioase şi chiar să identifice oportunitatea care se iveşte în asemenea ocazii. Oamenii care vin la lucru ştiind clar DE CE se află

acolo sunt mai puţin predispuşi la a renunţa după nişte nereuşite, pentru că înţeleg că-şi dau silinţa pentru o cauză mai importantă. Thomas Edison, un om categoric animat de o cauză măreaţă, a spus: „Nu am găsit modalitatea de fabricare a unui bec, ci o mie de modalităţi în care NU se fabrică un bec".

Southwest Airlines este o companie celebră pentru pionieratul în privinţa schimbului de 10 minute - capacitatea de a coborî lumea din avion, de a face pregătirile necesare şi de a îmbarca a doua rundă de călători în doar 10 minute. O astfel de abilitate ajută o companie aeriană să facă mai mulţi bani, deoarece, cu cât sunt mai multe avioane în curse, cu atât mai bine îi merge şi companiei. Puţini îşi dau seama, însă, că această inovaţie a luat naştere dintr-o luptă. În 1971, cei de la Southwest nu stăteau deloc bine cu banii, văzându-se nevoiţi să vândă unul dintre avioanele de pasageri ca să rămână prezenţi pe piaţă. Le mai rămăseseră doar trei avioane, cu care urmau să fie efectuate toate cursele pe care, în prealabil, le făcuseră patru aparate de zbor. Nu aveau decât două alternative; să renunţe la unele curse sau să găsească o soluţie de a pune din nou avioanele în funcţiune la doar 10 minute după finalizarea unei curse.

În vreme cei angajaţii celor mai multe linii aeriene ar fi spus de la bun început că aşa ceva este imposibil, cei de la Southwest s-au luat la întrecere în încercarea de a depista cum poate fi dusă la bun sfârşit o misiune aproape imposibilă. Chiar şi astăzi, inovaţia lor de atunci aduce companiei o seamă de câştiguri. Din cauza aglomeraţiei tot mai mare de pe şi din spaţiul aerian al aeroporturilor, a avioanelor mari şi a celor cu încărcături voluminoase, celor de la Southwest le trebuie în momentul de faţă în jur de 25 de minute pentru a face schimbul de care aminteam anterior. În orice caz, dacă ar trebui să încerce să menţină acelaşi orar al curselor, adăugând în schimb chiar şi cinci minute la intervalul total necesar transferului, atunci flota personală a companiei ar trebui suplimentată cu nu mai puţin de 18 avioane, iar aceasta ar însemna o investiţie de aproape un miliard de dolari.

Remarcabila abilitate a celor de la Southwest de a soluţiona nişte probleme, predilecţia celor de la Apple pentru inovaţie şi capacitatea fraţilor Wright de a dezvolta o tehnologie în sânul echipei lor au fost toate posibile dintr-un singur motiv; toţi au crezut cu tărie în ideea că se poate şi au avut încredere în oamenii lor că o vor face.

Definiţia încrederii

Fondată în 1762 de Sir Francis Baring, Barings Bank era cea mai veche bancă pentru comercianţi din Anglia. Această bancă, ce a supravieţuit războaielor napoleoniene, dar şi primelor două războaie mondiale, nu a putut supravieţui însă manevrelor riscante întreprinse de un autoproclamat „specialist" financiar. Nick Leeson a falimentat cu mâna lui Barings Bank în 1995, efectuând o serie de operaţiuni neautorizate şi extrem de periculoase. Dacă norocul proverbial ar fi însoţit instituţia până la capăt, Leeson s-ar fi îmbogăţit, aducând totodată şi băncii nişte profituri imense, caz în care ar fi fost desemnat, probabil, un erou.

Dar aşa se întâmplă în cazul unor lucruri imprevizibile, cum sunt vremea şi pieţele financiare. Sunt puţini cei care pun la îndoială faptul că Leeson nu făcea, de fapt, decât să parieze. Iar pariurile sunt cu totul altă mâncare de peşte decât riscurile financiare calculate. Riscurile calculate acceptă posibilitatea unor mari pierderi, dar sunt luate măsuri fie pentru protecţie, fie pentru a reacţiona în faţa unui rezultat improbabil, dar posibil. Cu toate că o aterizare forţată pe apă este „improbabilă", după cum ni se comunică de către liniile aeriene, totuşi ni se pun la dispoziţie veste de salvare. Iar atunci, măcar pentru liniştea noastră interioară, ne bucurăm că o fac. Dacă ar proceda altfel, liniile aeriene ar face un pariu prea riscant, chiar dacă statisticile înclină mult în favoarea lor.

În mod curios, Leeson deţinea două poziţii la Barings, fiind în mod ostentativ deopotrivă trader şi propriul său supervizor, însă acest lucru nu mai este interesant dată fiind situaţia. Şi nici măcar faptul că un singur om a avut într-atât de multă toleranţă faţă de risc încât să provoace un dezastru aşa de mare nu este interesant. Ambele aspecte vizează schimbări pe termen scurt. Ambele ar fi luat sfârşit dacă Leeson ar fi plecat din cadrul companiei sau dacă şi-ar fi schimbat slujba ori dacă cei de la Barings ar fi numit un supervizor care să evalueze operaţiunile făcute de Leeson. Cu atât mai interesantă este cultura companiei, care a permis de la bun început ca astfel de lucruri să se poată întâmpla. Se pare că Barings a uitat care erau răspunsurile la întrebarea DE CE care stăteau la baza companiei.

Cultura din cadrul firmei încetase să mai fie una în care oamenii să creadă sau să se simtă inspiraţi. Poate că erau motivaţi, însă nu şi

inspiraţi. Manipulaţi de promisiunea unor recompense grase în funcţie de performanţa individuală, oamenii nu mai erau însă inspiraţi să lucreze în interesul companiei în ansamblul ei.

După cum a declarat şi Leeson în propria relatare, explicând cum de a reuşit să se fofileze atâta vreme cu operaţiunile sale riscante, el a mărturisit că acest lucru nu avusese legătură cu faptul că restul angajaţilor nu sesizaseră că procedurile sale erau potenţial periculoase. Era chiar mai rău de-atât. Parcă toţi ar fi crezut că este ruşinos să ceri lămuriri sau să pârăşti. „Oamenii din sediul londonez al băncii erau atât de plini de ei şi făceau pe atotştiutorii, că nici n-ar fi îndrăznit să întrebe ceva, de teamă că ceilalţi colegi vor râde de ei sau îi vor arăta cu degetul". Lipsa unui set de valori şi convingeri concrete, coroborată cu fragila cultură care a rezultat, a dat naştere unui mediu de lucru în care fiecare individ îşi urmărea propriul interes, lucru care nu poate, pe termen lung, decât să genereze un dezastru. Toate lucrurile astea sunt la mintea cocoşului sau, dacă vrei, la mintea omului cavernelor. Dacă oamenilor nu le mai pasă de comunitate luată ca un tot, atunci beneficiile acelei comunităţi se erodează treptat. Multe companii au angajaţi-vedetă şi oameni de vânzări excepţionali, dar sunt puţine cele care au instaurat şi o cultură care să formeze oameni pe cinste, iar acest lucru să constituie o regulă pe ordinea de zi, nu o excepţie.

Încrederea reprezintă un lucru deosebit. Ea ne permite să ne bazăm pe alţii. Ne bazăm pe cei în care ne încredem să le cerem sfaturi referitoare la deciziile pe care le luăm. Încrederea este piatra de temelie pentru evoluţia vieţilor noastre personale, a familiilor, companiilor, societăţilor şi speciei noastre. Avem încredere în alţi membri ai societăţii, oameni care pot avea grijă de copiii noştri câtă vreme noi ieşim să luăm masa la restaurant. Dacă putem alege între două bone, o vom alege pe cea cu mai puţină experienţă şi pe care o cunoaştem din cartier, în detrimentul celei cu multă experienţă, dar venită de departe. Şi am justifica alegerea făcută prin faptul că nu avem încredere în cineva necunoscut, neştiind mai nimic despre persoana respectivă. Adevărul este că nici despre bona din vecini nu prea avem habar, cu excepţia faptului că este din cartier. Într-o astfel de situaţie, iată că avem mai multă încredere într-un lucru familiar decât în experienţa propriu-zisă, cu toate că vorbim despre ceva destul de important: siguranţa propriilor copii. Avem încredere că o persoană din aceeaşi

comunitate, care probabil are aceleaşi valori şi convingeri cu ale noastre, este mai îndreptăţită să se îngrijească de cel mai important lucru din vieţile noastre, deşi cealaltă persoană are un CV consistent, dar provine dintr-un mediu nefamiliar. O chestiune destul de interesantă, dacă stăm să ne gândim. Aşadar, se cuvine să facem o mică pauză şi când vine vorba despre procedurile pe care le aplicăm atunci când angajăm pe cineva: ce este mai important, CV-ul unui om şi experienţa acestuia sau dacă el va fi compatibil cu acea comunitate căreia îi aparţinem? Probabil copiii noştri sunt mai importanţi decât postul pe care dorim să-l ocupăm în cadrul organizaţiei, şi totuşi se pare că aplicăm un standard foarte diferit drept criteriu de selecţie.

Oare, în cazul de faţă, se pune sub semnul întrebării tendinţa de a face presupuneri legate de cel care este cu adevărat cel mai bun angajat?

Din punct de vedere istoric, încrederea a jucat un rol mai important în dezvoltarea companiilor şi a societăţilor decât o anume categorie de aptitudini. La fel ca părinţii care îşi lasă copiii pe mâna altcuiva atunci când ies în oraş într-o seară, şi grupurile dintr-o societate ar proceda asemănător, mergând pe mâna altcuiva pe baza încrederii, cu certitudinea că familiile şi casele lor îi aşteaptă la întoarcere în deplină siguranţă. Dacă n-ar exista încredere, nimeni nu şi-ar mai asuma nici un risc. Lucru care ar duce la lipsa explorării, a experimentării şi a avansării societăţii ca întreg. Iată un concept remarcabil: doar atunci când oamenii pot să aibă încredere în cultura sau organizaţia cu care au de-a face vor contribui constructiv la dezvoltarea culturii sau organizaţiei respective, pentru că vor fi dispuşi să-şi asume nişte riscuri. Iar asta din motivul că, la final, acest lucru va fi în avantajul propriei lor sănătăţi sau a supravieţuirii individuale.

Oricât de multă experienţă ar avea sau cât de priceput ar fi, un zburător la circ nu va încerca niciodată un salt cu totul şi cu totul nou, o adevărată sfidare a morţii, înainte ca, mai întâi, să-l repete cu o plasă sub trapez. Iar în funcţie de gradul de periculozitate al numărului, se poate ca trapezistul chiar să insiste ca sub el să se afle în permanenţă o plasă salvatoare. Dincolo de avantajul evident, acela că te va prinde în caz că pici, plasa îţi poate oferi şi un beneficiu de natură psihologică. Simplul fapt că ştie că se află acolo îl poate face pe artistul zburător suficient de încrezător încât să încerce un număr pe care nu l-a mai executat în prealabil sau chiar să-l performeze iar şi iar. Dacă

îndepărtezi plasa, el nu va executa decât săriturile sigure, cele pe care ştie cu siguranţă că le stăpâneşte. Cu cât are mai multă încredere în calitatea plasei, cu atât sunt mai multe şanse să-şi asume riscuri şi să revoluţioneze numărul, îmbogăţindu-l. Probabil că de încrederea pe care conducerea circului i-o furnizează punându-i la dispoziţie plasa se bucură mai mulţi dintre angajaţii circului. În curând, toţi performerii se vor simţi motivaţi să încerce lucruri noi şi să-şi testeze limitele. Acea combinaţie între încrederea personală şi riscurile asumate va face posibilă conturarea unui nou spectacol pentru circul respectiv. Iar un spectacol mai bun per ansamblu înseamnă cu atât mai mulţi clienţi. Şi iată cum sistemul acesta înfloreşte pas cu pas. Lucru imposibil în lipsa încrederii. Oamenii din interiorul unei comunităţi sau al unei organizaţii trebuie să aibă încredere că liderii lor le pun la dispoziţie o plasă - de natură practică sau emoţională. Având acel sentiment al susţinerii, cresc şansele ca oamenii din organizaţie să facă un efort suplimentar, care va sfârşi prin a avantaja organizaţia în ansamblu.

Recunosc, vor exista mereu şi oameni dispuşi să-şi asume riscuri, fie pentru prima oară, fie în mod repetat, deşi nu au nici o plasă. Vor exista mereu indivizi dornici să exploreze indiferent cine se află acasă, susţinând fortul. Uneori, astfel de oameni îşi câştigă, pe bună dreptate, poziţia de inovatori. Vor fi aceia care şi-au testat limitele fără nici un fel de siguranţă, care au făcut lucruri pe care nimeni nici măcar nu le-a îndrăznit înainte. Unii dintre aceştia se poate să iniţieze o nouă afacere, poate chiar o nouă societate. Dar mai sunt şi cei care nu vor reuşi niciodată să obţină ceva.

Există o mare diferenţă între a sări dintr-un avion fără paraşută şi a sări când eşti echipat cu paraşută. În ambele cazuri, experienţa va fi extraordinară, dar numai una face posibilă şansa de a mai experimenta aşa ceva şi a doua oară. Un zburător la circ, a cărui personalitate dovedeşte o predispoziţie către riscuri nemaivăzute, fără plasă sau ceva de genul acesta, se poate să constituie atracţia unui show altminteri plicticos. Dar ce se întâmplă dacă respectivul trapezist moare ori pleacă la un alt circ? Aceasta este paradigma prin care se explică de ce o persoană este motivată de câştigul personal indiferent de consecinţele sau beneficiile aduse organizaţiei pentru care ea lucrează. Într-un astfel de caz, se poate ca efortul să merite pe plan individual sau pentru grup, dar avantajele, mai ales pentru grup, sunt temporare. În timp, sistemul

se va nărui, de cele mai multe ori în detrimentul organizaţiei. O mai bună strategie pe termen lung este să dezvolţi încrederea pentru a-i încuraja pe oameni în general, şi nu doar pe cei cu un apetit pentru risc, aşa cum a fost şi Nick Leeson.

Organizaţiile ajung să aibă succes pentru că oamenii din interiorul lor se simt protejaţi. Un puternic sentiment al culturii creează şi senzaţia de apartenenţă, însuşindu-şi rolul de plasă salvatoare. Oamenii vin să muncească ştiind că şefii, colegii şi întreaga organizaţie le vor purta de grijă. Ceea ce va avea drept rezultat o reacţie de reciprocitate. Ea va consta în decizii individuale, în eforturi şi atitudini care susţin, avantajează şi protejează interesul pe termen lung al întregii organizaţii.

Southwest Airlines, o companie arhicunoscută pentru interesul manifestat faţă de starea de bine a clientului, nu crede că acesta din urmă are întotdeauna dreptate - fiind chiar una dintre politicile firmei. Southwest nu tolerează clienţii care dovedesc un comportament abuziv faţă de propriii angajaţi. Ba, mai mult, ar prefera ca respectivii clienţi să călătorească mai degrabă cu o altă linie aeriană. Faptul că una dintre cele mai bune companii de servicii se axează mai întâi de toate pe propriii angajaţi, şi nu pe clienţi, este o chestiune ironică într-un mod foarte subtil. Încrederea dintre cei de la conducere şi angajaţi, şi nu respectarea la sânge a procedurilor, duce la un pachet de servicii ireproşabile pentru client. Tocmai de aceea, este o condiţie obligatorie ca un individ care lucrează într-o organizaţie să se încreadă în cultura respectivei organizaţii şi să-i împărtăşească valorile şi convingerile. Dacă nu îndeplineşte această condiţie, un angajat poate fi complet incompatibil cu o companie şi să nu lucreze acolo decât în interes personal, fără a urmări îndeplinirea unui scop mai mare. Însă dacă cei din cadrul organizaţiei se potrivesc cu ea, creşte vertiginos şansa ca ei să îşi dea mai mult silinţa, să inventeze, să inoveze, să avanseze şi, mai mult decât atât, să nu se dea bătuţi cu una, cu două. O companie poate atinge perfecţiunea numai prin intermediul încrederii reciproce.

Adevărata încredere vine din lucrurile care nu se pot vedea

„Rambo 2", se auzi o voce în staţia radio a generalului de brigadă Jumper, pentru că acesta era semnalul prin care se făcea apel la serviciile sale. „Un grup 180, la 40 de km de tine, se apropie rapid".

„Identificat în arie prin radar", răspunse Rambo 2, raportând că a

depistat grupul inamic pe propriul radar. General decorat cu o stea, John Jumper era un pilot cu multă experienţă pe aparatul de zbor F-15, având la activ mii de ore de zbor şi peste o mie de ore de luptă aeriană. Toate datele dădeau de înţeles că era unul dintre cel mal buni, fără doar şi poate. Se născuse în Paris, Texas, şi avea deja o carieră de excepţie. Pilotase mai toate tipurile de aparat de zbor pe care Forţele Aeriene ale SUA le deţinea, de la avioane pentru transport de mărfuri şi până la avioane de vânătoare cu reacţie. Decorat şi distins cu numeroase titluri, comandantul avea propria patrulă aeriană de luptă şi întruchipa idealul pilotului de vânătoare. Era inteligent şi sigur pe el.

Numai că, într-o zi, reacţia lui Jumper nu s-a potrivit situaţiei cu care se confrunta. De la o distanţă de 40 de kilometri, te-ai fi aşteptat ca el să tragă foc sau să aplice o altă mişcare ofensivă. Temându-se ca nu cumva Jumper să fi observat o ţintă greşită pe radarul său, cpt. Lori Robinson a repetat calm ce vedea de la kilometri depărtare: „Rambo 2, confirmă pe radarul *tău* un grup 190 care se apropie la 30 km".

În calitate de controlor al armelor aeriene şi observator al acţiunii pe propriul ecran de radar, aflându-se într-un centru de comenzi şi control din apropiere. Lori Robinson trebuia să-l îndrume pe pilot în direcţia avionului inamic, astfel încât să-şi poată folosi armele pentru a-l intercepta şi distruge pe acesta din urmă. Spre deosebire de un controlor de trafic aerian, a cărui sarcină este aceea de a menţine traficul aerian în condiţii optime, controlorul de arme trebuie să aducă avioanele cât mai aproape unul de celălalt. Aflat în faţa unui ecran de radar, deci într-o poziţie favorabilă, numai acest controlor are o viziune de ansamblu asupra situaţiei, întrucât sistemul de navigare de la bordul navei coordonate de pilot nu înfăţişează decât ceea ce se află fix în faţa avionuluî.

În orice caz, cpt. Robinson considera că slujba ei înseamnă mult mai mult decât să se holbeze la nesfârşit într-un ecran de radar, servind drept ochi şi urechi pentru piloţii implicaţi în misiuni pe viaţă şi pe moarte, virând la viteze de 2.500 km/h. Robinson ştia de ce munca ei era importantă. Se considera răspunzătoare să elibereze traseul pentru piloţii din tura ei, pentru ca aceştia să-şi ducă misiunea la bun sfârşit, înaintând în avioanele lor cu mai mult spor şi mai multă încredere. Tocmai din acest motiv era neobişnuit de bună în meseria ei. Lui Robinson i-ar fi fost imposibil să facă vreo greşeală. Dacă aşa ceva s-ar

fi întâmplat, piloţii ei n-ar mai fi avut încredere în ea şi, mai rău, n-ar mai fi avut încredere nici în ei înşişi. Vezi tu, încrederea îi face pe piloţii de vânătoare atât de pricepuţi în ceea ce fac.

Iar apoi s-a întâmplat nenorocirea. Cpt. Robinson şi-a dat seama din tonul calm al vocii lui Jumper că nu era conştient de ameninţarea care se apropia de el cu paşi repezi. Într-o zi fără nori, pe când se afla la 6.000 de metri deasupra unui deşert, alarma a răsunat puternic în aparatul de zbor al lui Rambo 2, o maşinărie ultraperformantă, fabricată la mare precizie şi valorând nu mai puţin de 25 de milioane de dolari. A ridicat ochii de pe ecranul radarului şi s-a trezit cu inamicul în cârca lui. „Virez dreapta! Virez dreapta!", a strigat el în staţia radio. Pe 9 octombrie 1988, gen. de brigadă John P. Jumper a fost lovit din plin.

Cpt. Robinson a aşteptat. Peste câmpul de luptă se lăsase o linişte stranie, sinistră. Nu a durat mult până ce Jumper a intrat în încăperea pentru interogatoriu precum o furtună, cu o falcă-n cer şi alta-n pământ. La baza aeriană Nellis, el s-a răstit la Robinson: „Din cauza ta am fost lovit!". Localizată în deşertul Nevada, baza aeriană Nellis este, de fapt, o şcoală de instructaj pentru folosirea armelor aeriene, iar în ziua aceea, generalul John Jumper a fost lovit din plin de un fals proiectil aruncat de un alt avion de vânătoare al Forţelor Aeriene ale Statelor Unite, care juca în acest context rolul inamicului.

„Domnule, nu a fost vina mea. Vă rog să vă uitaţi la înregistrare şi atunci veţi vedea", a răspuns calm cpt. Robinson. Generalul Jumper, pe atunci comandant al aripii 57, absolvent al Şcolii Militare Aeriene USAF şi fost instructor în cadrul bazei Nellis, evalua în mod constant fiecare detaliu ce ţinea de un zbor pe care el însuşi îl efectua în cadrul misiunii de antrenament. Adesea, piloţii se bazau pe înregistrări ca să mai înveţe câte ceva din instructaj. Iar înregistrările nu minţeau niciodată. Şi nici cea din ziua aceea nu s-au dezminţit. A dezvăluit că vina pentru ce se întâmplase era chiar a lui, nu a căpitanului Robinson. A fost vorba despre o gafă clasică în astfel de situaţii. Omul pur şi simplu uitase că face parte dintr-o echipă. Uitase că lucrul care îl făcea atât de bun în meseria sa nu ţinea doar de capacitatea sa personală. Jumper se număra printre cei mai buni pentru că altcineva se ocupa de el. Chiar dacă el nu îi vedea, de el se îngrijea o imensă infrastructură de oameni.

Nici nu încape îndoială că generalul Jumper a beneficiat de cel

mai bun echipament, de cea mai bună tehnologie şi de cel mai ales instructaj. Numai că mecanicii, instructorii, colegii săi de breaslă, întreaga cultură din cadrul Forţelor Aeriene şi căpitanul Robinson s-au asigurat că el se va simţi suficient de încrezător încât să ducă treaba la bun sfârşit. Generalul Jumper a uitat DE CE era aşa de bun şi, luând o decizie pripită, şi-a riscat viaţa. Dar tocmai pentru aceasta există perioada de instructaj, pentru ca astfel de lecţii să fie învăţate la timp.

La vreo şaisprezece ani după această lecţie practică pe deasupra deşertului Nevada, generalul Jumper a trecut la chestiuni mult mai serioase. Momentan, generalul decorat cu patru stele este pensionat, dar între 2001 şi 2005 a activat ca şef de stat major în cadrul Forţelor Aeriene ale SUA, deţinând astfel cea mai înaltă funcţie într-o astfel de instituţie. El era responsabil cu organizarea, instrucţia şi echiparea a aproximativ 700.000 de soldaţi, printre care luptători activi, gărzi, rezerve şi civili, operând şi peste ocean, nu doar în America. Ca membru al Unităţii Şefilor de Stat, împreună cu alţi şefi de stat major, oferea sfaturi secretarului Apărării, celor din Consiliul Naţional pentru Securitate şi însuşi preşedintelui.

Dar nu asupra generalului Jumper doresc să ne îndreptăm acum atenţia, căci nu despre el este vorba. Ci despre Lori Robinson. Acum este ea însăşi general de brigadă în cadrul Forţelor Aeriene, însemnând că nu mai trebuie să stea cu ochi aţintiţi pe ecranul de radar. Cât o trăi nu va mai avea de-a face cu sperietori sau bandiţi, căci acestea sunt poreclele pentru „ăia buni" şi „ăia răi" la Forţele Aeriene. Cu toate că meseria i s-a schimbat, generalul Robinson îşi va începe întotdeauna ziua de lucru amintindu-şi DE CE vine la muncă.

Oricât de mult le-ar duce lipsa „copiilor ei", pentru că aşa-i numeşte pe cei care erau sub comanda ei, generalul Robinson caută în continuare mijloace prin care poate elibera calea pentru alţii, pentru ca aceştia şi organizaţia în sine să meargă înainte. „A trecut vremea când te puteai gândi la tine, pentru că nu despre tine este vorba aici, ci despre locotenenţii din spatele tău", le amintea ea elevilor săi atunci când era instructor în cadrul Şcolii de Armament Militar. „Dacă suntem mulţi cei care vom proceda astfel", spunea ea, referindu-se la DE CE face ceea ce face, „atunci vom lăsa această unitate militară şi întreaga ţară într-o formă mai bună decât cea în care am găsit-o. Şi până la urmă asta e şi ideea, nu?". Şi exact acest sentiment al propriei meniri, acest răspuns

limpede şi concret la întrebarea DE CE explică motivul pentru care Robinson vine la muncă, dar, totodată, şi succesul ei profesional. Aşa se face că am întâlnit o atitudine excepţională.

Să munceşti din greu ca să eliberezi calea pentru alţii, pentru ca ei să se simtă într-atât de siguri încât să îndeplinească sarcini importante şi din ce în ce mai însemnate i-a inspirat şi pe alţii, care au ajutat-o pe Robinson procedând exact la fel cum făcuse ea. Ca femeie în această lume a armatei, predominant masculină, ea oferă un exemplu de leadership eficient. Arta coordonării nu înseamnă supunere şi intimidare; marii lideri, după cum demonstrează şi generalul Robinson, conduc prin acel DE CE. Pentru că ei întruchipează un sentiment al menirii ce reuşeşte să-i inspire şi pe cei din jurul lor.

Lumea se încredea într-atât în generalul Robinson în calitate de controlor de arme, încât piloţii cereau adesea ca, la instructaj, ea să se ocupe de ei. „Cel mai mare compliment pe care îl primeam era când auzeam că ar fi spus cineva «Când o fi să plec la război, vreau ca Lori să transmită prin radio»", mărturiseşte ea. Lori este şi prima femeie din istoria Forţelor Aeriene care s-a aflat în fruntea unei unităţi 552 Air Control Wing, pe care a coordonat-o de la baza Tinker Air Force, una dintre cele mai mari din cadrul Turnului de Comandă pentru Război Aerian (aripa care pilotează aparatele de zbor AWACS - flota de Boeing-uri 707, cele care au antena principală de radar amplasată pe un suport rotativ). Este primul comandant dintr-o astfel de unitate care nu a trebuit să treacă prin toate rangurile de pilot. A fost, totodată, şi prima femeie instructor din cadrul Şcolii de Instrucţie în Armament a Forţelor Aeriene, acolo unde sunt şcoliţi cei mai buni profesionişti în domeniu. Acolo, ea a fost cel mai lăudat instructor - câştigând titlul de „cel mai bun profesor" şapte semestre consecutiv. Este primul director de gen feminin al Secretariatului Forţelor Aeriene şi Şef de Stat Major în Grupul Executiv de Acţiune al Forţelor Aeriene. În anul 2000, directorul Grupului de Şefi de Stat Major a declarat despre Robinson că este cea care i-a influenţat ideile legate de tehnica de luptă aeriană. Şi lista nu se termină aici.

Indiferent de criteriul pe care l-am alege ca punct de referinţă, este clar că generalul Robinson este un lider remarcabil. Sunt oameni care se află pe poziţii de management şi operează de parcă s-ar afla într-un copac cu maimuţe. Se asigură că toţi cei care se află în vârful copacului

văd numai zâmbete când se uită în jos. Numai că, mult prea des, cei care sunt la bază şi-şi ridică privirile văd o mare de funduri[4] Marii lideri, precum Robinson, sunt respectaţi atât de cei aflaţi sub ei din punct de vedere ierarhic, cât şi de cei de deasupra. Cei sub comanda ei au încredere în ea implicit, pentru că ştiu cât de devotată este şi că le poartă de grijă. „Pot să repar orice ai face, indiferent de ce ai face", a fost adeseori auzită spunându-le elevilor ei de la Şcoala de Armament. De altfel, cei cărora le transmite rapoartele periodice dovedesc o stimă ieşită din comun faţă de această femeie: „Nu ştiu cum de reuşeşte să facă atât de multe lucruri, atât de bine", spun cei care o cunosc. Mai important este faptul că asemenea declaraţii se fac cu respect şi cu zâmbetul pe buze. Abilitatea generalului Robinson de a fi un bun lider nu s-a dezvoltat din pricină că ea este cea mai inteligentă sau cea mai cumsecade. Este un lider de excepţie pentru că înţelege că dobândirea încrederii unei organizaţii nu vine din dorinţa de a-i impresiona pe toţi, ci de a-i servi pe cei care, la rândul lor, o servesc pe ea. Încrederea invizibilă îi oferă unui lider imboldul necesar pentru a duce lucrurile la bun sfârşit. Iar în cazul lui Robinson, lucrurile sunt mereu duse la bun sfârşit.

M-am folosit de acest exemplu din armată pentru că accentuează foarte bine ideea. Încrederea contează. Ea vine din acea parte a culturii sau organizaţiei în care există o categorie concretă de valori şi convingeri, împărtăşite de mai mulţi. Încrederea este menţinută atunci când valorile şi convingerile sunt gestionate în mod activ. Dacă firmele nu depun un efort comun pentru a menţine Cercul de Aur în echilibru - prin claritate, disciplină şi consecvenţă - atunci încrederea se clinteşte din temelii. O companie şi, de fapt, orice organizaţie, trebuie să facă un efort constant pentru ca toată lumea să-şi amintească permanent DE CE acea companie există. DE CE a fost fondată de la bun început. În ce anume crede. Trebuie ca toţi angajaţii unei companii să creadă în valorile firmei respective şi să îi urmeze principiile care o călăuzesc. Nu este suficient ca acestea să fie transmise în scris sau puse în ramă - este o atitudine pasivă. Bonusurile şi stimulentele trebuie să aibă legătură cu acestea. Compania trebuie să-i deservească pe cei de la care se aşteaptă să fie, la rândul ei, servită.

Prin echilibru, cei care sunt compatibili ajung să creadă că toată

[4] Cuvântul tradus din limba engleză mai are şi semnificaţia de „idioţi", (n.tr.)

lumea luptă pentru acelaşi scop. De altfel, acesta este singurul mod prin care fiecare individ din cadrul sistemului poate să se încreadă că şi ceilalţi se comportă în aşa fel încât „organizaţia să ajungă mai bine decât era când am găsit-o", ca s-o citäm din nou pe Robinson. Este şi rădăcina pasiunii. Pasiunea vine din sentimentul că faci parte dintr-un lucru în care crezi, ceva mai mare decât tine însuţi. Dacă oamenii nu cred că o companie este organizată de aşa natură încât să avanseze pe baza acelui DE CE, atunci pasiunea se dizolvă în timp. Fără control asupra încrederii, oamenii pur şi simplu se vor prezenta la locul de muncă, îşi vor îndeplini îndatoririle, dar nu se vor preocupa decât de ei înşişi. Aceasta este rădăcina politicii de birou - oamenii se comportă în cadrul unui sistem mânaţi de propriile interese, adesea în detrimentul celorlalţi, chiar al companiei. Dacă o companie nu controlează încrederea, atunci cei care lucrează acolo nu vor avea încredere în companie, iar interesul particular va deveni motivaţia dominantă. Pe termen scurt, acest lucru poate să nu fie deranjant, dar compania va slăbi din ce în ce mai mult, cu timpul.

Herb Kelleher, vizionarul din spatele brandului Southwest Airlines, a înţeles acest lucru mai bine decât oricine. Şi-a dat seama că, pentru a obţine ce-i mai bun de la angajaţii săi, era nevoie să creeze un mediu de lucru în care aceştia să simtă că firmei le păsa de binele lor. Ştia că ei vor excela în mod firesc dacă simţeau că munca lor putea produce o schimbare în bine. Atunci când un reporter l-a întrebat pe Kelleher cine are prioritate pentru el, acţionarii sau angajaţii, răspunsul lui a fost catalogat drept eretic la vremea aceea (într-o mare măsură, aşa este considerat şi astăzi): „Ei bine, e uşor să-ţi dai seama, angajaţii sunt pe primul loc şi, dacă angajaţii sunt trataţi cum se cuvine, atunci ei se vor purta şi cu cei din exterior cum se cuvine, lumea din afară va folosi din nou produsul companiei, iar lucrul acesta nu poate decât să-i fericească pe acţionari. Exact ăsta e modul în care merg lucrurile şi nu e nici o enigmă la mijloc, nici un joc de cuvinte".

Influenta celorlalţi

În cine ai mai multă încredere, într-o persoană pe care o cunoşti sau într-una pe care n-o cunoşti? În ce te-ai încrede mai degrabă, în promisiunea dintr-o reclamă sau în recomandarea pe care ţi-o face un prieten? În cine ai mai multă încredere, în chelnerul care-ţi spune că

„Tot ce e trecut în meniu este absolut delicios" sau în cel care te sfătuieşte să te ţii departe de tocăniţa de pui? Sunt acestea nişte întrebări prea uşoare? Atunci, răspunde sincer; de ce ar trebui cineva să aibă încredere în *tine?*

Recomandările personale sunt foarte percutante. Ne încredem în judecata altora. Aşa sunt constituite culturile solide. Numai că nu ne încredem în raţionamentul orişicui. Suntem mai predispuşi să avem încredere în aceia cu care împărtăşim unele valori şi convingeri. Când credem că unei persoane îi pasă de bunăstarea noastră generală, pentru că este şi în interesul ei să facă acest lucru, întregul grup are de câştigat. Evoluţia societăţilor a avut la bază o mare parte din încrederea existentă între oamenii care împărtăşeau anumite valori şi convingeri.

Sentimentul încrederii îşi are rădăcina în aproximativ aceeaşi zonă cerebrală unde se formează şi răspunsurile la întrebarea DE CE - creierul limbic - care este adesea suficient de puternic încât să pună la îndoială gândirea empirică ori măcar să ridice nişte semne de întrebare. Acesta este şi motivul pentru care multe tipuri de manipulare sunt eficace; dintr-un considerent sau altul, credem că există oameni care ştiu mai multe decât noi. Este evident că patru din cinci dentişti au mai multe cunoştinţe decât noi atunci când aleg o anumită gumă de mestecat în defavoarea celeilalte (dar cum rămâne cu cel de-al cincilea... oare pe el ce l-a convins să aleagă altfel?). Şi bineînţeles că avem tendinţa să dăm crezare unei celebrităţi care face reclamă unui produs sau serviciu. Până la urmă, celebrităţile respective sunt bogate, deci ar putea să folosească orice produs pe care şi l-ar dori. Probabil că fac reclamă unui produs de calitate, altminteri nu şi-ar pune reputaţia la bătaie, nu-i aşa?

În sinea ta, deja ai răspuns la această întrebare. Este evident că vedetele fac reclamă unor produse pentru că sunt plătite cu bani grei să facă asta. Dar dacă această strategie de marketing n-ar da rezultate, companiile nici n-ar recurge la ea. Sau poate tocmai teama că respectivele produse „chiar funcţionează" ne îndeamnă să dăm crezare acelui star de milioane de dolari, care face discret cu ochiul sau zâmbeşte fermecător, încurajându-ne să cumpărăm un anume automobil sau o anume marcă de ruj de buze. Ideea principală este că nimeni, dar absolut nimeni nu este imun la efectul pe care îl poate avea o persoană în care ştim sau simţim că putem avea încredere să ne influenţeze deciziile.

Susţinerea din partea celebrităţilor este folosită tocmai pornind de la această idee. Se presupune că, în clipa în care apelezi la un chip sau un nume recunoscut la scară cât mai largă, oamenii vor fi mai tentaţi să creadă în promisiunea unor branduri. Neajunsul unei astfel de presupuneri este să crezi că simplul statut pe care îl deţine o celebritate va fi suficient pentru a influenţa constructiv atitudinea de cumpărare a clientului, numai că, la acest nivel, o astfel de gândire aproape că echivalează cu presiune în stare pură. Pentru ca tactica să funcţioneze, vedeta respectivă trebuie să reprezinte o cauză sau o convingere cu maximum de claritate. De pildă, un sportiv cunoscut pentru etica lui de lucru poate avea o valoare însemnată pentru o companie recunoscută pentru acelaşi lucru. Sau imaginea unui actor celebru pentru operele sale de caritate se va potrivi numai bine cu o companie la fel de celebră pentru actele de binefacere. În astfel de cazuri, este evident că atât vedeta, cât şi compania colaborează pentru a deservi acelaşi scop. Mi s-a întâmplat să-i văd chiar de curând pe Regis Philbin şi Kelly Ripa, gazdele unui show matinal, făcând reclamă la TD Ameritrade[5]. Încă încerc să-mi dau seama de ce doi moderatori ai unui talk-show de televiziune ar alege să reprezinte o astfel de cauză şi de ce ar conta lucrul acesta pentru cineva care ar alege o bancă în detrimentul alteia. Când o companie spune că o anume celebritate însumează „calităţile cu care vrem ca oamenii să ne asocieze", mi se pare că ratează esenţialul. Vedeta aceea reprezintă un alt CE adăugat DE CE-ului companiei. Acea persoană publică trebuie să încorporeze exact calităţile pe care compania deja le deţine. Neştiind foarte clar răspunsul la întrebarea DE CE de la care porneşti, singurul beneficiu cu care te vei alege va fi o creştere a recunoaşterii şi vizibilităţii pe piaţă.

Foarte multe decizii (şi implicit negocieri de contracte) sunt bazate pe un instrument de măsurare din domeniul publicităţii ce poartă numele de scor Q - coeficient pentru măsurarea gradului de recunoaştere, faimă sau familiaritate al unei celebrităţi, să zicem. Cu cât acest scor Q este mai înalt, cu atât notorietatea apare mai uşor. Dar această informaţie nu este suficientă de una singură. Cu cât este mai clară percepţia DE CE-ului purtătorului de cuvânt, cu atât este mai

[5] Broker virtual cu sediul în Omaha, Nebraska, având peste 6 milioane de clienţi americani şi mult mai mulţi în toată lumea. Compania oferă servicii de brokeraj Online investitorilor din toată lumea, (n.tr.)

evident rezultatul. În prea multe cazuri de susţinere din partea celebrităţilor, valoarea se măsoară prin atracţia exercitată de starul în cauză. Dacă publicul pe care încerci să-l câştigi de partea ta nu percepe clar lucrurile în care purtătorul de cuvânt crede cu tărie, dacă acesta din urmă nu este „la fel ca noi", se poate ca tactica să atragă după sine recunoaştere, chiar şi ceva vânzări pe termen scurt, dar nu va contribui la consolidarea încrederii.

O recomandare făcută convingător poate să dărâme o sumedenie de fapte concrete şi statistici şi chiar bugete de marketing de milioane de dolari. Să ne gândim puţin la proaspătul tată, care-şi doreşte să poată face orice pentru nou-născutul său. Se gândeşte că a venit momentul să cumpere o maşină nouă - una mai sigură, care să-l ajute să-şi protejeze copilul. O săptămână întreagă citeşte vrafuri de reviste automobilistice şi rapoarte, vede o groază de reclame şi hotărăşte că sâmbătă este ziua în care va achiziţiona un Volvo. Este chitit pe brandul acesta şi nu mai există cale de întoarcere. Vineri seara se duce la o petrecere. În dreptul bolului cu punci se află prietenul cuplului, un adevărat pasionat de automobilistică. Proaspătul tătic, întreprinzător şi binevoitor, se apropie de amicul său şi-l anunţă că a hotărât să cumpere un Volvo pentru el şi familia sa. Amicul se hotărăşte atunci să-l sfătuiască; „De ce să faci una ca asta? Doar se ştie că Mercedesul este cea mai sigură maşină. Dacă îţi pasă cu adevărat de copilul tău, Mercedes trebuie să cumperi".

Omul nostru chiar îşi doreşte să fie un tată bun, dar se încrede şi în sfatul amicului său, aşa că îi rămân trei opţiuni: fie se va răzgândi şi va cumpăra un Mercedes, fie va merge până la capăt fără să-şi schimbe opţiunea, deşi va avea ceva îndoieli că procedează corect, fie îşi va mai lua un răgaz ca să regândească toată afacerea, făcând alte calcule şi consultând şi alte surse. Indiferent câtă informaţie concretă, argumentată logic, este la îndemâna sa, dacă lui pur şi simplu nu i se pare că alegerea este cea corectă, atunci cu atât se va stresa mai mult şi cu atât mai puţină încredere va avea în propriile alegeri. Oricum te-ai suci şi răsuci, părerile celorlalţi contează. Iar cele ale oamenilor în care avem încredere cântăresc cel mai greu.

Problema nu constă în modul în care este abordat tatăl de către companiile producătoare de automobile. Şi nici măcar în modalitatea lor de convingere a prietenului tatălui, cel pasionat de maşini. Problema legată de factorii care-l influenţează pe cumpărător nu este de ieri, de

azi. Problema este cum să-i faci pe cei cu putere de influenţă să vorbească despre tine, astfel încât întreg sistemul să se clatine.

7 Cum ne afectează punctul critic

Dacă ţi-aş povesti că ştiu o companie care tocmai a inventat o nouă şi uimitoare tehnologie, capabilă să schimbe felul în care ne raportăm la televiziune, nu-i aşa că te-ai simţi interesat de idee? Poate ai fi interesat să cumperi produsul acelei firme sau să investeşti în ea. Şi asta nu e tot. Sunt singurii care îţi pun la dispoziţie acest produs. Calitatea lui este un excelentă, cu mult peste orice altceva se află momentan pe piaţă. Iar eforturile de PR au fost într-atât de intense, încât numele brandului s-a transformat într-un apelativ pentru articole din gospodărie. Interesat să afli despre ce e vorba?

Despre TiVo[6] O companie despre care ai fi zis că are toate şansele să dea lovitura, dar care s-a dovedit ca fi un eşec comercial şi financiar. Din moment ce se părea că deţinea reţeta succesului garantat, nereuşita produsului TiVo a sfidat credinţa populară. Oricum, este de înţeles de ce producătorii s-au văzut nevoiţi să se lupte din răsputeri, dacă iei în calcul faptul că au crezut că DE CE-ul lor contează infinit mai puţin decât CE-ul care îi motiva. Totodată, producătorii au ignorat şi Legea Difuzării Inovaţiei.[7]

În anul 2000, Malcolm Gladwell şi-a creat un punct critic individual în clipa în care ne-a împărtăşit modul în care punctele critice sunt atinse în lumea afacerilor şi în cadrul societăţii. În binecunoscuta lui lucrare - *The Tipping Point*[8] - Gladwell identifică grupări de populaţii necesare, pe care le denumeşte „conectori" şi grupuri de „influenţatori". Nu prea încape îndoială că Gladwell a depistat o serie de adevăruri cu mare precizie. Însă tot trebuie să îţi pui următoarea

[6] Sistem revoluţionar de înregistrare video digitală prin care canalele de televiziune pot fi accesate şi vizualizate oricând, trecând peste calupurile publicitare şi alte intervenţii de gen. Dispozitivul video are capacitatea de a capta programe şi de a le stoca pe un hard disk intern, putând fi vizualizat oricând se doreşte, (n.tr.)

[7] Trimitere la lucrarea de referinţă a lui Everett M, Rogers, care defineşte difuzarea inovaţiei ca fiind „procesul prin care o inovaţie este comunicată prin anumite canale, în timp, în rândul membrilor unui sistem social", (n.tr.)

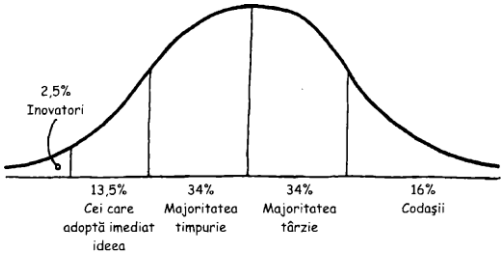
[8] Apărută în 2008 la Editura Publica, cartea se numeşte „Punctul Critic", (n.tr.)

întrebare: de ce ar trebui un influenţator să-i anunţe şi pe alţii de existenţa ta?

Marketerii încearcă în permanenţă să-i influenţeze pe influenţatori, dar sunt puţini cei care chiar ştiu cum s-o facă. Nu contrazicem faptul că punctele critice chiar există şi că Gladwell a pus corect accentul pe o serie de condiţii, dar este posibil ca un punct critic să se materializeze intenţionat? Este imposibil ca toate să fie rezultatele unor fenomene accidentale. Dacă ele chiar există, ar trebui să fim în stare să proiectăm aşa ceva şi, făcând asta, să elaborăm unul care să dureze cu mult peste punctul iniţial. Diferenţa dintre un moft şi o idee în toată puterea cuvântului schimbă o industrie sau o societate pentru totdeauna.

În cartea sa publicată în 1962 - *Diffusion of Innovations* - Everett M. Rogers a fost primul care a definit oficial modalitatea prin care inovaţiile se răspândesc într-o societate. Treizeci de ani mai târziu, Geoffrey Moore ducea ideea lui Rogers mai departe, în *Crossing the Chasm* („Traversarea abisului"), explicând modul în care ea se aplică principiului de marketing pentru produsele de înaltă tehnologie. Dar Legea Difuzării Inovaţiei explică mult mai mult decât felul în care tehnologia sau inovaţia sunt popularizate. Ea explică felul în care circulă ideile.

Dacă nu eşti familiarizat cu Legea, probabil oricum ştii câte ceva despre terminologia ei. Populaţia este împărţită în cinci segmente, toate desfăşurându-se de-a lungul unei curbe Gauss; inovatorii, cei care adoptă imediat ideea, majoritatea timpurie, majoritatea târzie şi codaşii.



Conform Legii mai sus menţionate, primele 2,5 procente din populaţie sunt inovatorii, iar 13,5 procente sunt reprezentate de cei care adoptă imediat ideea. Moore spune că inovatorii caută permanent şi agresiv noi şi noi produse sau idei, curioşi faţă de orice progres

fundamental. Să fie primii reprezintă unul dintre principalele ţeluri ale existenţei lor. După cum sugerează însuşi numele lor, inovatorii sunt aceia puţini dintre noi care ne provoacă pe toţi ceilalţi să vedem şi să gândim lucrurile puţin diferit.

Cei care adoptă imediat ideea se aseamănă cu inovatorii, în sensul că apreciază avantajele elaborate cu grijă prin intermediul noilor idei sau tehnologii. Sunt printre primii care recunosc valoarea noilor idei şi sunt destul de dispuşi să suporte micile imperfecţiuni, pentru că întrevăd potenţialul. Cu toate că întrezăresc rapid potenţialul şi nu se tem să-şi asume nişte riscuri când probează noi tehnologii sau idei, nu sunt ei înşişi generatori de idei, precum inovatorii. Ambele grupuri sunt similare, după cum spune Moore, din cauză că se bazează foarte mult pe ceea ce le dictează intuiţia. Se încred în instinct.

Cei care adoptă imediat ideea, ca şi inovatorii, dar într-o măsură mai mică, sunt dispuşi să plătească sume mari sau să îndure unele inconveniente pentru a deţine un produs sau a se folosi de un serviciu dacă li se pare atrăgător. Cei aflaţi de partea stângă a curbei sunt exact aceia care au stat şase ore la coadă ca să se numere printre primii posesori de iPhone, brand care a marcat pătrunderea Apple pe piaţa telefoniei mobile, cu toate că ar fi putut la fel de bine să intre în magazine o săptămână mai târziu şi să-şi procure telefoanele de nouă generaţie fără a mai aştepta la coadă. Faptul că sunt dispuşi să suporte astfel de inconveniente sau să plătească un preţ premium are mai puţin de-a face cu nivelul calitativ al produsului; pentru ei, aceste aspecte contează deoarece sunt relevante şi reprezentative pentru felul lor de a fi. Au vrut să fie primii.

Au mai fost indivizi care au cumpărat cele dintâi televizoare cu ecran plat, în ciuda faptului că, la momentul respectiv, un astfel de aparat costa peste 40.000 de dolari, iar tehnologia lui era plină de imperfecţiuni. Şi prietenul meu, Nathan, se încadrează în această categorie. Plimbându-mă într-o zi prin casa omului, am numărat nu mai puţin de 12 dispozitive Bluetooth pentru telefonul său mobil, împrăştiate pe te-miri-unde. L-am întrebat de ce avea aşa de multe. „S-au stricat unele din ele sau...?", încerc eu să mă lămuresc. „Nu, numai că mereu apare unul nou", îmi răspunde. (Nu mai spun că avea şi în jur de cinci laptopuri, mai multe modele de smart phone-uri BlackBerry şi cutioare cu alte gadgeturi; mda, pare-se că fiecare dintre

ele avea câte o „chichiţă", făcând-o „nu tocmai perfectă". Nathan este prototipul celui care adoptă imediat ideea.

Următorul procent din populaţie (cei 34%) reprezintă majoritatea timpurie, urmată de majoritatea târzie, la urmă aflându-se codaşii, ei fiind extrema dreaptă a curbei. Ei sunt cei care folosesc aparate de telefonie fixă cu butoane doar pentru că nu se mai fabrică telefoane cu disc. Majorităţile timpurie şi târzie sunt, totuşi, mai practice. Pentru aceştia, considerentele raţionale contează mai mult. Majoritatea timpurie este ceva mai lejeră în abordarea noilor idei sau tehnologii, în vreme ce majoritatea târzie se „lasă mai greu".

Cu cât parcurgi curba mai spre dreapta, cu atât cresc şansele să dai peste clienţi şi cumpărători care se poate să aibă nevoie de ceea ce le oferi, dar asta nu înseamnă că ei şi cred în ceea ce crezi tu. Sunt acei clienţi pentru care, indiferent cât te-ai strădui, oferta ta nu este niciodată îndeajuns de bună. Pentru ei, de regulă totul se rezumă la preţ. Nu se numără printre clienţii devotaţi unei anume mărci. Rareori fac recomandări şi altora, astfel că uneori îţi vine să te întrebi în gura mare de ce te mai oboseşti să faci afaceri cu ei. „Oamenii ăştia pur şi simplu nu vor să priceapă", ne spune instinctul. Este importantă identificarea acestui grup, ca pe mai departe să ştii să nu mai faci afaceri cu ei. Până la urmă, de ce să investeşti timp şi energie în nişte oameni care, la sfârşitul zilei, poate că vor încheia o înţelegere cu tine dacă răspunzi nevoilor lor practice imediate, dar nici vorbă să-ţi rămână loiali în caz contrar? Nici nu este greu să-ţi dai seama din care segment fac parte oamenii cu care ai de-a face de îndată ce ai stabilit o relaţie cu ei; este esenţial să-i „categoriseşti" în timp util, pentru a decide cu cine merită să lucrezi sau nu.

Cu toţii ne situăm în diferite categorii în această schemă, în funcţie de produsul sau ideea în cauză. Cei mai mulţi dintre noi suntem foarte loiali unor produse sau idei, dar nu mereu la fel, aşa că ni se mai întâmplă să fim şi de partea stângă a curbei. Cât despre alte produse sau idei, se poate să facem mai degrabă parte din categoriile care tind spre dreapta. Când ne aflăm de una sau de cealaltă parte a baricadei, ne vine greu să-i înţelegem pe cei cu un comportament total opus nouă, deoarece nu reuşim să-l înţelegem. Sora mea este genul care adoptă imediat o idee atunci când vine vorba despre curentele din modă, în vreme ce eu m-am situat dintotdeauna, fără excepţie, în categoria

majorităţii târzii la acest capitol. Abia de curând am cedat şi am cumpărat, în sfârşit, o pereche de jeanşi de firmă la suprapreţ. Recunosc că arată bine, dar sunt în continuare de părere că nu merită banii şi tot nu pot să înţeleg de ce soră-mea susţine exact contrariul.

Pe de altă parte, eu mă număr printre cei care adoptă imediat ideea atunci când vine vorba despre tehnologiile de ultimă generaţie. Mi-am cumpărat un DVD player Blu-ray înainte ca tehnologia aparatului să fie adusă la standarde optime. Am plătit pe el de 4-5 ori mai mult decât m-ar fi costat un player obişnuit. Sora mea nu pricepe nici în ruptul capului de ce irosesc atâţia bani pe „chestii d-astea inutile", după cum îi place să le numească. Niciodată n-o să cădem de acord în privinţele astea.

Fiecare din noi atribuie valori diferite unor lucruri diferite, iar comportamentele noastre ilustrează aceste lucruri. Este şi unul dintre principalele motive pentru care este aproape imposibil să „convingi" pe cineva de valoarea produsului sau a ideilor tale pe baza unor argumente raţionale şi a unor beneficii tangibile. Este ca în exemplul clasic, cel în care am comparat un Ferrari cu un Honda Odyssey. Firmele producătoare de jeanşi de firmă (sau soră-mea) pot să-şi usuce gâtlejele încercând să-mi explice cât de importante sunt calitatea materialului, designul, croiala şi calitatea execuţiei - îmi intră pe-o ureche şi-mi iese pe cealaltă. La fel, poate fi dovedit faptul că, fără nici o urmă de îndoială, există multe beneficii logice în alegerea unui DVD de 500 de dolari, în detrimentul unuia de 100. Sora mea nici nu vrea s-audă de aşa ceva, oricât aş încerca eu să-i explic. Şi uite aşa apare jocul acesta al manipulării. Revin, cu toate că are întotdeauna efect: manipulările nu generează loialitate, reuşind doar să crească atât costurile, cât şi nivelul de stres pentru toate părţile implicate.

Majoritatea oamenilor sau organizaţiilor care au ceva de vândut, fie că este vorba despre un produs, un serviciu sau o idee, speră să obţină un oarecare succes sau o acceptare pe piaţă. Cei mai mulţi speră să poată penetra clopotul curbei. Un lucru uşor de spus, dar nu la fel de uşor de pus în aplicare. Când îi întrebi pe cei care deţin afaceri mici care este scopul lor, mulţi îţi vor spune că-şi doresc ca afacerea lor să valoreze X milioane de dolari în Y ani. Numai că şansele ca un astfel de lucru să devină realitate nu sunt prea mari. Din cele 27 de milioane de companii înregistrate în Statele Unite, mai puţin de 2.000 ajung să

obţină un miliard de dolari în venituri anuale. Iar 99,9% dintre business-urile americanilor au mai puţin de 500 de angajaţi. Cu alte cuvinte, succesul în masă este foarte greu de obţinut.

Şi marile companii se confruntă cu provocări similare când vine vorba despre succesul în masă. Doar pentru că au făcut asta o dată sau de două ori nu înseamnă că ştiu să o facă la nesfârşit. De la Zune, produsul cu care cei de la Microsoft au intrat pe piaţa mp3 playerelor cu multigigabiţi, de exemplu, lumea se aştepta să „depăşească popularitatea iPod-ului". Lucru care nu s-a întâmplat. Chiar dacă este un produs de o calitate superioară, succesul presupune mai mult decât lansarea unui produs pe piaţă în condiţiile unui marketing perfect. Nu uita că nici tehnologia superioară Betamax nu a învins-o pe cea net inferioară a VHS-ului, aceasta din urmă constituind formatul standard pentru casetele video în anii '80. Cel mai bun produs nu câştigă întotdeauna. Orice lege a naturii ne învaţă că Legea Difuzării trebuie luată în considerare dacă pentru tine contează acceptarea masivă pe o piaţă. Refuzul de a te supune acestei legi te va costa mulţi bani şi se poate să ducă la un succes mediocru, dacă nu la un eşec de toată frumuseţea.

Se pare, totuşi, că există şi ceva ironie în succesul în masă pe piaţă. Este aproape imposibil să dai lovitura dacă te axezi de la bun început, cu tot cu marketing şi resurse, pe segmentul din centrul schemei, dacă încerci să-i ademeneşti pe aceia din categoriile de mijloc, fără ca mai întâi să încerci „să prinzi" la cei care adoptă imediat ideea. Se poate şi aşa, dar cu mari riscuri. Aceasta se întâmplă pentru că, după cum a evidenţiat şi Rogers, majoritatea timpurie nu va încerca un lucru înainte ca altcineva să-l fi probat mai întâi. Majoritatea timpurie, de fapt toată majoritatea, are nevoie de recomandarea altcuiva, a cuiva care a testat deja produsul sau serviciul oferit. Aceşti oameni trebuie să ştie că şi alte persoane au probat lucrul respectiv. Au nevoie de acea recomandare personală, în care să poată avea încredere. Conform Legii Difuzării, succesul în masă poate fi obţinut numai după ce ai câştigat între minimum 15-18% din totalul pieţei. Iar asta pentru că majoritatea timpurie nu va încerca ceva nou până ce respectivul produs n-a fost testat şi de altcineva. De aceea este necesar să scădem din preţ sau să oferim servicii suplimentare. Încercăm să reducem din toleranţa la risc tipică acestor oameni practici, până ce ei se vor simţi suficient de

încrezători încât să cumpere. Exact asta este manipularea. Se poate ca oamenii să cumpere, dar nu înseamnă că vor fi şi loiali. Nu uita, loialitatea este prezentă atunci când oamenii sunt dispuşi să suporte vreun inconvenient sau să plătească mai mult pentru a face o înţelegere cu tine. Se poate să şi refuze o ofertă mai bună din partea altcuiva - ceea ce majoritatea târzie rareori face. Abilitatea de a face sistemul să se clatine este reprezentată de punctul în care creşterea unui business sau răspândirea unei idei începe să se materializeze într-un ritm ameţitor. Tot în acest punct, produsul este acceptat masiv pe piaţă. Punctul în care ideea se transformă într-o mişcare. Când acest lucru se întâmplă, creşterea nu este doar exponenţială, ci automată. Merge de la sine.

Atunci, obiectivul companiei tale n-ar trebui să fie acela de a vinde oricui vrea ceea ce ai tu - adică majorităţii - ci să-i găseşti pe cei care cred în ce crezi şi tu, pe cei de pe partea stângă a curbei Gauss. Aceştia vor percepe o valoare mai mare a produsului pe care îl oferi şi vor fi fericiţi să plătească un preţ mai mare sau să suporte vreun neajuns pentru a lua parte la cauza ta. Din proprie iniţiativă, aceşti oameni vor spune şi altora despre oferta ta. Acea proporţie de 15-18% nu este alcătuită din oameni care sunt pur şi simplu dispuşi să-ţi cumpere produsul. Este mai degrabă un indicator al oamenilor care-ţi împărtăşesc convingerile şi care vor să încorporeze ideile, produsele sau serviciile tale în propriile lor vieţi, ca un răspuns (CE) la întrebările lor (DE CE). Ei privesc ceea CE faci tu ca pe un element tangibil, ce demonstrează propriul lor scop, cauză sau convingere în faţa lumii exterioare. Disponibilitatea lor de a plăti un preţ premium sau de a suporta un oarecare inconvenient ce ţine de utilizarea produsului sau serviciului tău spune mai mult despre ei decât despre tine sau oferta ta. Capacitatea lor de a înţelege uşor DE CE trebuie să înglobeze produsul tău în vieţile lor face ca acest grup să constituie categoria de clienţi devotaţi. Totodată, asemenea persoane sunt şi cei mai loiali acţionari sau angajaţi. Indiferent unde s-ar situa în schemă, sunt oamenii care nu numai că te adoră, dar vorbesc despre produsul tău. Dacă vei atrage de partea ta suficienţi oameni din cei de pe partea stângă a curbei, aceştia îi vor încuraja şi pe alţii să-i urmeze.

Îmi place la nebunie să-mi întreb clienţii ce deţin afaceri în ce măsură îşi însuşesc noi eforturi de business. Mulţi dintre ei răspund cu mândrie: *„10%"*. Chiar dacă faci abstracţie de principiile Cercului de

Aur, legea mediocrităţii spune că nu vei câştiga decât aproximativ 10% dintre afaceri. Dacă arunci suficiente spaghete în direcţia peretelui, câteva dintre ele se vor lipi de el. Pentru ca businessul tău să crească, trebuie doar să prospectezi mai mult, de aceea faptul că ţinteşti la mijlocul curbei pentru dezvoltarea afacerii este atât de costisitor. Cu toate că se poate ca businessul să crească, afacerile mediocre vor rămâne mai mult sau mai puţin la fel, iar un 10% este insuficient pentru ca sistemul să se clatine.

De asemenea, 10% dintre clienţii tăi existenţi sau dintre cumpărători vor da dovadă de o loialitate firească faţă de tine. Dar cum se face că sunt într-atât de loiali? Aşa cum, practic, ne este imposibil să explicăm de ce ne iubim partenerii de viaţă, cel mai bine putem explica acest fenomen în felul următor: „Ei înţeleg despre ce este vorba". Chiar dacă explicaţia aceasta pare corectă, nu poate fi argumentată în vreun fel. Cum poţi face în aşa fel încât şi alţii „să înţeleagă despre ce e vorba"? La asta s-a referit Moore prin „abis" - tranziţia de la cei care adoptă imediat ideea la majoritatea timpurie, o tranziţie greu de realizat. Dar nu şi dacă ştii DE CE.

Dacă te disciplinezi să te axezi pe cei care adoptă imediat ideea, majoritatea îşi va face şi ea apariţia, cât de curând. Dar totul trebuie să pornească de la DE CE. Nu este suficient să te concentrezi pe aşa-zişii influenţatori şi atât. Provocarea constă în a afla care influenţatori. Sunt unii care par să se potrivească profilului de influenţator mai bine decât alţii, dar realitatea ne indică faptul că toţi suntem influenţatori în momente diferite şi din motive diferite. Ideea e să nu ai de-a face cu orice influenţator, ci cu acela care crede în ceea ce crezi şi tu. Abia atunci poţi fi sigur că se va vorbi despre tine fără îndemnuri repetate şi stimulente. Dacă aceşti oameni chiar cred în cauza ta şi se situează de partea stângă a curbei la momentul oportun, atunci nu vor avea nevoie de stimulente suplimentare. O vor face pentru că aşa vor. Simplul fapt de a încerca să oferi un imbold unui influenţator este o formă de manipulare. Face ca influenţatorul să pară complet lipsit de autenticitate faţă de grupul său. Oamenilor nu le va lua mult să-şi dea seama dacă recomandarea a fost făcută în interesul grupului sau nu, ci pentru a deservi interesul unei anumite persoane. Încrederea se erodează, iar valoarea influenţatorului nu mai are nici o importanţă.

Are să te coste dacă refuzi să iei în calcul Legea Difuzării

În 1997, TiVo se grăbea să intre pe piaţă cu un nou dispozitiv remarcabil. Puţini ar contrazice faptul că, încă de la apariţie şi până în prezent, marca TiVo a deţinut în permanenţă cel mai calitativ produs de pe nişa lui de piaţă. Compania a beneficiat de un PR extraordinar. Notorietatea pe care a obţinut-o, neforţat defel, a fost una la care alte branduri nici nu îndrăznesc să viseze. TiVo-urile au devenit nişte noţiuni utilizate mai ceva decât termeni generici precum xerox, pampers, adidaşi, jeepuri etc. De fapt, statutul mărcii a devenit ceva mai mult decât un brand substantivizat. În limba engleză există chiar şi verbul „to TiVo" = a înregistra prin TiVo.

Brandul a beneficiat de o susţinere materială solidă, prin capital de risc, dispunând şi de o tehnologie care ar fi putut să reinventeze modul în care „consumăm" produsele de televiziune. Problema a fost că s-a făcut un marketing direct către segmentele din centrul curbei. Văzând cât de mult prindea ideea produsului la masa mare a pieţei, producătorii au ignorat principiile Legii Difuzării, ţintind drept către categoriile „grele". Pe lângă asta, ei au mai încercat şi să explice majorităţii cinice CE făcea produsul oferit de ei, şi nu DE CE acesta exista, în fond. Au încercat, aşadar, să convingă lumea pe baza unor caracteristici şi beneficii.

Iată, practic, ce au transmis ei către marea masă de potenţiali clienţi;

Avem un nou produs.
Pune pauză transmisiunilor în direct.
Poţi trece peste calupurile publicitare, înregistrează transmisiunile live.
Memorează obiceiurile privitorului şi înregistrează emisiunile preferate fără programări suplimentare.

Analiştii s-au arătat curioşi faţă de ceea ce părea să promită TiVo, dar şi de produsul concurenţei - Replay - un alt produs pus în mişcare pe baza unor fonduri consistente de capital de risc. Un cercetător de piaţă estima că nu mai puţin de 760.000 de abonaţi îşi vor primi aşa-numitele receivere personale până la finele anului respectiv.

TiVo a ieşit în sfârşit pe piaţă în 1999. Mike Ramsay şi Jim Barton, doi foşti colegi care creaseră TiVo împreună, erau convinşi că publicul ahtiat după programele televizate era pregătit să întâmpine noul

produs. Poate chiar aşa ar fi fost, dacă brandul ar fi ştiut cum să se adreseze publicului. În ciuda entuziasmului manifestat de analişti şi tehnofili, vânzările au fost cumplit de dezamăgitoare. TiVo s-a vândut în aproximativ 48.000 de unităţi în primul an. Între timp, Replay, printre ai cărui susţinători se numărau şi fondatorii Netscape, nu a reuşit să obţină continuitate, intrând în schimb într-o dispută cu reţelele de televiziune, pentru că le permitea privitorilor să „sară" peste pauzele de reclame. În 2000, compania a adoptat o nouă strategie şi, la câteva luni după aceea, a fost vândută către SonicBlue, care în cele din urmă şi-a declarat falimentul.

Analiştii n-au putut să-şi explice de ce aparatele TiVo nu s-au vândut mai bine. Ai fi crezut că firma beneficia de „tot tacâmul" pentru ca lucrurile să iasă bine. În fond, doar deţinea reţeta succesului: un produs de o calitate evidentă, bani şi excelente condiţii de piaţă. În 2002, când TiVo se afla deja pe piaţă de trei ani, un titlu apărut în *Advertising Age* părea să explice totul cât se putea de simplu şi de clar: „Sunt mai multe gospodării americane cu veceuri în curte decât cu TiVo-uri". (La vremea aceea, 671.000 de case deţineau latrine în SUA, pe când TiVo-uri nu existau decât în peste 500.000 de gospodării.) Nu numai că vânzările au fost slabe, dar compania nu şi-a mulţumit nici măcar acţionarii. În toamna lui 1999, când firma a fost scoasă la bursă, acţiunile TiVo se vindeau cu puţin peste 40 dolari bucata. La câteva luni după aceea, a atins cea mai înaltă cotă - adică puţin peste 50 de dolari per acţiune. Acţiunile au fost în continuă creştere în restul anului şi, exceptând trei scurte intervale după 2001, nu a mai reuşit niciodată să depăşească cota de 10 dolari per acţiune.

Dacă aplici principiile Cercului de Aur, răspunsul este limpede: oamenii nu cumpără CE faci, ci sunt interesaţi DE CE faci lucrul respectiv, iar TiVo a încercat să câştige cumpărători spunându-le consumatorilor doar CE făcea produsul în sine. Care erau caracteristicile şi beneficiile raţionale. Reacţia masei de potenţiali clienţi, practici şi tehnofobi, a fost previzibilă. „Nu înţeleg de spre ce este vorba. Nu am nevoie de aşa ceva. Nu-mi place. Mă sperii". A existat un mic număr de adepţi ai sistemului TiVo - probabil chiar în jur de 10%, cei care „au înţeles", cărora nu a fost nevoie să li se mai explice pe îndelete DE CE. Ei există şi azi, dar nu au fost îndeajuns de numeroşi încât să creeze punctul prin care TiVo să zguduie piaţa din

temelii, aşa cum fusese prevăzut şi cum lumea se aştepta.

Cei de la TiVo ar fi trebuit să comunice lucrurile în care ei credeau. Să explice DE CE a fost inventat un astfel de produs, după care să se aventureze şi să-şi împartă invenţia cu inovatorii şi cu cei care adoptă timpuriu ideea, aceia care credeau în ce credeau şi creatorii sistemului. Dacă pitch-ul pentru vânzări ar *fi* pornit de la răspunsurile la întrebarea DE CE, cele care explică existenţa produsului, el în sine s-ar fi transformat în dovada vie a unei cauze măreţe - dovada lui DE CE. În cazul în care Cercul lor de Aur ar fi fost echilibrat, rezultatul ar fi putut să fie cu totul diferit. Să comparăm lista originală de caracteristici cu o versiune revizuită, care porneşte de la DE CE;

> Dacă eşti genul de persoană căreia îi place să deţină controlul total asupra propriei vieţi, află că avem un produs care-ţi va stârni interesul.
> Pune pauză transmisiunilor în direct.
> Poţi trece peste calupurile publicitare.
> Înregistrează transmisiunile live.
> Memorează obiceiurile privitorului şi înregistrează emisiunile preferate fără programări suplimentare.

În versiunea aceasta, toate caracteristicile şi beneficiile raţionale servesc drept dovada palpabilă a motivului pentru care produsul există (DE CE), şi nu a motivului propriu-zis pentru care l-ai cumpăra. DE CE este convingerea care suscită luarea unei decizii, iar CE face ne ajută să raţionalizăm sentimentul de atracţie pe care produsul îl exercită asupra noastră.

Confirmând nereuşita în a se adresa categoriei de piaţă potrivite, iată cum încearcă producătorii TiVo să explice raţional eşecul produsului lor: „Dacă oamenii nu pun mâna pe aşa ceva, nici nu înţeleg de ce este nevoie de un produs ca acesta", a declarat în anul 2000 Rebecca Baer, purtătoarea de cuvânt a firmei, pentru *New York Times.* Dar dacă acest raţionament ar fi adevărat, atunci nici o tehnologie nouă nu ar prinde în veci. Lucru, evident, neadevărat. Deşi Baer a avut dreptate cu privire la incapacitatea publicului larg de a înţelege utilitatea produsului, cei de la TiVo au greşit adresantul în clipa când au apelat la masa mare a consumatorilor, în loc de partea stângă a curbei, astfel explicându-se de ce atât de puţin oameni au pus mâna „pe aşa ceva".

TiVo nu a pornit de la DE CE. A ignorat segmentul de stânga al curbei şi nu a reuşit sub nici o formă să clatine „punctul critic". De aceea oamenii nu au pus mâna „pe aşa ceva", iar publicul larg nu a achiziţionat produsul.

Facem un salt în timp, peste zece ani. TiVo continuă să deţină cel mai bun produs digital pentru înregistrare de pe piaţă. Notorietatea sa neforţată continuă să uimească. Aproape oricine ştie în momentul de faţă ce este acest produs şi care sunt avantajele lui, dar viitorul companiei nu este deloc cert.

Deşi milioane de telespectatori spun că „înregistrează pe TiVo" mai mereu, din păcate pentru TiVo, aceşti oameni nu utilizează un sistem TiVo. Mai exact, ei înregistrează emisiuni şi filme televizate printr-un recorder digital, pus la dispoziţie de compania de cablu sau satelit. Mulţi încearcă să argumenteze insuccesul TiVo prin existenţa puterii superioare de distribuţie a companiilor de cablu. Dar am aflat deja că sunt mulţi cei dispuşi să plătească mai mult sau să suporte un mic neajuns dacă un produs îi atinge la corzile sensibile, ca să zic aşa. Până de curând, cei care-şi doreau o motocicletă Harley-Davidson făcută pe comandă erau nevoiţi să aştepte undeva între 6 luni şi chiar un an pentru ca produsul finit să le fie livrat. Standardele pieţei ar indica faptul că aşa ceva denotă o calitate deplorabilă a serviciilor. Orice doritor ar fi putut să intre într-un showroom Kawasaki şi să plece de acolo cu o motocicletă nou-nouţă cât ar zice „peşte". Ar fi putut să găsească un model similar, la aceeaşi capacitate şi poate chiar mai ieftin. Dar a preferat să aştepte de bunăvoie şi nesilit de nimeni, pentru că nu-şi dorea cu disperare orice fel de motocicletă, ci un Harley original.

Compania TiVo nu este prima care a făcut abstracţie de aceste principii esenţiale şi nu va fi nici ultima. Şi succesul slab pe care l-a avut tehnologia prin satelit radio, precum Sirius sau XM Radio, se explică în acelaşi mod. Ele ofereau o tehnologie inedită, perfect susţinută financiar şi cu o publicitate corespunzătoare, ce a încercat să-şi convingă utilizatorii de beneficiile raţionale şi caracteristicile produselor în discuţie - şi prin intermediul lor ai fi scăpat de reclame şi te-ai fi bucurat de mai multe posturi decât cele oferite de concurenţă. Dacă mai pui la socoteală şi o gamă impresionantă de celebrităţi care-şi ofereau imaginea brandurilor, printre care Snoop Dogg sau David

Bowie, aproape că nici nu-ţi poţi explica de ce tehnologia nu a avut succesul scontat. Când porneşti de la DE CE, aceia care cred în ce crezi şi tu sunt atraşi de tine din motive foarte personale. Aceia care-ţi împărtăşesc valorile şi convingerile, şi nu calitatea produsului tău, vor face ca punctul critic al sistemului să se clatine. Rolul tău în tot acest proces este să comunici limpede, încă de la început, motivul sau cauza pentru care exişti sau pentru care pledezi, dar şi cum produsul tău ajută la înfăptuirea cauzei respective. Fără să răspunzi la întrebarea DE CE, ideile şi tehnologiile noi se trezesc aruncate în competiţia nedreaptă bazată pe preţ şi caracteristici - acest fapt este un semn clar că nu ai ştiut să faci apel la acel DE CE şi că te vei încadra în categoria bunurilor de consum. Nu tehnologia în sine a dat rateu, ci felul în care companiile au încercat să o vândă. Radioul prin satelit nu a înlocuit în vreun fel radioul comercial. Chiar şi când Sirius şi XM au fuzionat, sperând ca forţa comună a numelor lor să le schimbe norocul, acţiunile companiei proaspăt rezultate s-au vândut la mai puţin de 50 de cenţi per unitate. Dacă-mi amintesc bine, mai deunăzi, cei de la XM ofereau o reducere, o promoţie, livrare gratuită şi se jurau că reprezintă „serviciul de radio prin satelit numărul 1 în America, deţinând peste 170 de frecvenţe", totul în speranţa că-şi vor vinde produsul.

Oferă-le oamenilor un lucru în care să creadă

Pe 28 august 1963, 250.000 de oameni din întreaga ţară s-au înfiinţat în faţa mall-ului din Washington, D.C., pentru a-i asculta discursul lui Martin Luther King Jr., acela cu celebra expresie „Am un vis". Organizatorii n-au trimis 250.000 de invitaţii, iar pe vremea aceea nici nu exista vreun site pe internet unde să poată fi verificată data exactă. Cum se face atunci că la faţa locului s-au strâns un sfert de milion de inşi, exact la momentul potrivit?

Pe la începutul anilor '60, naţiunea era scindată şi răvăşită din cauza tensiunilor rasiale. Numai în 1963 au existat rebeliuni în zeci de oraşe. America era o ţară cicatrizată din pricina inegalităţii şi a diferenţierilor. Felul în care drepturile civile au promovat ideea că toţi oameni sunt egali în faţa lui Dumnezeu, devenind o mişcare într-atât de puternică încât să schimbe o naţiune are la bază principiile Cercului de Aur şi ale Legii Difuzării.

Dr. King nu era singurul care, pe vremea aceea, a conştientizat CE

trebuia să se schimbe pentru ca drepturile civile să îşi spună cuvântul şi în America. Avea o multitudine de idei referitoare la CE trebuia să se modifice, dar la fel aveau şi alţii. Iar ideile lui nu erau toate bune. Nu era un individ desăvârşit. Avea neajunsurile sale.

Dar dr. King era categoric în convingerile sale. Ştia că schimbarea trebuia să se înfăptuiască şi în America. Modul clar în care el însuşi a răspuns la întrebarea DE CE, dar şi sentimentul cauzei personale i-au conferit putere şi energie să continue lupta, în ciuda şanselor care păreau potrivnice. Ca el mai erau mulţi, oameni care şi-ar fi dorit să vadă America într-un anume fel, dar mare parte din aceştia s-au dat bătuţi, după repetate înfrângeri. Înfrângerea este dureroasă, greu de suportat. Iar abilitatea de a merge mai departe cu capul înainte, zi după zi, presupune ceva mai mult decât să ştii ce legislaţie trebuie promulgată. Pentru ca drepturile civile să fie aplicate într-o naţiune, organizatorii trebuie să adune laolaltă o întreagă suflare. Deşi legea fusese dată, era nevoie de o schimbare care să influenţeze întreaga ţară. Numai dacă o naţiune se unea pentru această cauză, nu din datorie, ci din dorinţă, doar atunci s-ar fi produs şi o schimbare de proporţii. Un om nu poate produce un efect de durată de unul singur. Mai era nevoie şi de alţii care să creadă în ceea ce King însuşi credea.

Sunt discutabile amănuntele privind CUM trebuia puse în aplicare drepturile civile sau CE trebuia făcut; mai multe grupuri au încercat mai multe tactici. Unii au apelat la violenţă, alţii la domolirea spiritelor. Indiferent CUM se făceau lucrurile sau CE anume se făcea, un singur lucru aveau toţi în comun - DE CE făceau ce făceau. Nu a fost vorba numai de convingerea de nestrămutat a lui Martin Luther King în mobilizarea unei întregi naţiuni, ci de capacitatea lui de a însufleţi o idee prin cuvintele sale. Dr. King avea un dar. El nu se temea să dea glas convingerilor sale. A vorbit despre ele. Iar cuvintele sale au avut puterea de a inspira:

„Cred."
„Cred."
„Cred."

„Există două tipuri de legi", spunea el. „Cele drepte şi cele nedrepte. O lege dreaptă este un cod elaborat de om, în acord cu legea morală... Orice lege care înalţă spiritul uman este dreaptă. Orice lege

care degradează personalitatea unui om este nedreaptă. Toate diferenţierile de statut sunt nedrepte, pentru că segregarea mutilează spiritul şi deteriorează personalitatea". Convingerea sa a fost mai presus de mişcarea pentru drepturile omului. Viza întreaga omenire şi felul în care ne tratăm unii pe alţii. Bineînţeles, în cazul său, acel DE CE s-a dezvoltat ca în concordanţă cu vremurile pe care le-a trăit şi locurile în care a făcut-o, dar şi cu propria culoare a pielii, iar mişcarea pentru drepturile civile a servit drept platformă ideală pentru ca el să dea viaţă propriei motivaţii şi credinţei sale în egalitate.

Oamenii i-au dat ascultare şi cuvintele lui i-au atins în adâncurile sufletelor. Cei care au crezut în ceea ce credea şi el şi-au însuşit acea cauză, făcând-o a lor. Le-au spus şi altora ce credeau. Iar acei oameni au dus vorba mai departe. Unii s-au organizat, astfel încât convingerile lor să fie purtate şi mai departe.

Iar în vara lui 1963, un sfert de milion de oameni s-au prezentat să asculte discursul lui King, cel cu „Am un vis", ţinut pe treptele monumentului Lincoln Memorial.

Dar câţi oameni s-au prezentat acolo pentru Dr. King însuşi?

Nici unul.

Au făcut-o pentru ei înşişi. Pentru un lucru în care *ei* credeau. *Ei* au văzut în asta o oportunitate de a ajuta America să devină o mai bună versiune a ei. *Ei* erau cei care doreau să trăiască într-o ţară ce le reflecta valorile şi convingerile şi care i-a inspirat să se urce într-un autobuz ca să călătorească opt ore şi să rabde sub soarele Washington-ului ca să audă un discurs în mijlocul lunii august. Să se prezinte acolo a fost unul dintre cele mai bune lucruri pe care ei îl puteau face ca să demonstreze tăria convingerilor lor. Să fie acolo în acea zi a reprezentat unul dintre CE-urile DE CE-ului lor. Pentru o cauză. Cauza lor.

Discursul în sine al lui Martin Luther King a avut rolul de a reaminti credinţa pe care o împărtăşeau toţi cei aflaţi acolo. Iar discursul acela se referea la CE credea el, şi nu la cum urmau să procedeze. „Am un vis", a spus el, nu „am un plan". Era declaraţia unui obiectiv, nu un îndreptar în 12 paşi despre cum se pot aplica eficient drepturile civile în America. Martin Luther King le-a oferit americanilor o destinaţie, nu un plan de urmat. Urma să vină şi ziua planului, însă nu pe treptele monumentului.

Chiar dacă nu erau afectaţi personal de lipsa egalităţii, adunării lui

Martin Luther King i s-au alăturat oameni de toate rasele, atât de puternică şi percutantă a fost chemarea lui. Aproape un sfert din cei prezenţi erau albi. Pentru că o astfel de convingere nu-i viza doar pe negrii din America, ci întreaga naţiune. Dr. King a fost liderul unei cauze. O cauză împărtăşită de toţi ce care credeau, indiferent de culoarea pielii.

Nu detaliile planului său l-au îndreptăţit să-şi asume rolul de lider. Ci faptul că a crezut din toată fiinţa şi a reuşit să comunice acest lucru şi celor care l-au urmat. În esenţă, şi el a devenit un simbol al credinţei, asemenea tuturor marilor lideri. A ajuns un fel de personificare a cauzei. Şi astăzi se construiesc statui ce-l înfăţişează, pentru a menţine acea credinţă vie şi tangibilă. Oamenii l-au urmat nu neapărat datorită ideii sale, a unei Americi schimbate. Acea zonă a creierului nostru care ne influenţează comportamentul şi deciziile nu deţine şi capacitatea limbajului. Ne este greu să explicăm clar, prin noţiuni afective, de ce facem ceea ce facem, oferind argumente logice care, deşi sunt veritable şi valabile, nu sunt şi îndeajuns de puternice încât să-i inspire pe alţii. Aşa că, atunci când au fost întrebaţi de ce s-au prezentat la faţa locului în acea zi, oamenii au arătat simplu spre dr. King, spunând, la rândul lor, „Eu cred".

Mai mult decât orice altceva. Martin Luther King ne-a deschis calea spre claritate, spre modul de a explica felul în care simţim. Ne-a oferit cuvintele menite să ne inspire. Un lucru în care să credem, pe care să-l putem împărtăşi lejer şi prietenilor. Toţi cei care s-au aflat acolo în acea zi aveau în comun acelaşi set de valori şi convingeri. Şi, indiferent de culoarea pielii, de rasă sau sex, toţi au crezut unii în alţii. Acea încredere, conexiunea aceea, credinţa împărtăşită au alimentat mişcarea ce avea să schimbe o naţiune întreagă.

Noi am crezut.
Noi am crezut.
Noi am crezut.

PARTEA a IV-a

Cum să-ti atragi partizani

8 Începe prin a te întreba DE CE, dar ştiind CUM

Energia este stimulatoare. Harul inspiră

Huuuu!!!! Cu un vuiet, Steve Ballmer, omul ce l-a înlocuit pe Bill Gates în postul de preşedinte al consiliului de administraţie, năvăleşte pe scena întâlnirii globale anuale a companiei. Ballmer este foarte ataşat de Microsoft - recunoaşte asta fără echivoc. Mai ştie şi cum să anime publicul. Energia sa aproape că ţine de folclor. Aleargă de la un capăt al scenei la altul cu pumnii strânşi, ţipă şi transpiră. Este extraordinar să îl urmăreşti, iar mulţimea îl adoră. Aşa cum Ballmer o dovedeşte fără urmă de îndoială, energia poate motiva mulţimea. Dar poate inspira o populaţie? Ce se întâmplă în ziua sau săptămâna următoare, atunci când energia lui Ballmer nu mai este prezentă pentru a-şi motiva angajaţii? Este energia suficientă pentru ca o companie de optzeci de mii de oameni să îşi menţină concentrarea?

Spre deosebire de Ballmer, Bill Gates este timid şi ciudat, un inadaptat social. Nu se încadrează în stereotipul conducătorului unei corporaţii de miliarde de dolari. Nu este cel mai energic orator. Cu toate acestea, atunci când Bill Gates vorbeşte, oamenii ascultă cu răsuflarea tăiată. Aşteaptă fiecare cuvânt al său. Atunci când Gates conferenţiază, nu însufleţeşte o încăpere, ci o inspiră. Cei care îl laudă îi preiau cuvintele şi le poartă cu ei săptămâni, luni sau ani. Bill Gates nu are energie, dar inspiră.

Energia motivează, dar harul inspiră. Energia poate fi observată, măsurată şi copiată cu uşurinţă. Carisma este greu de definit, aproape imposibil de măsurat şi prea subtilă pentru a fi copiată. Toţi marii lideri au carismă, pentru că toţi ştiu să răspundă foarte clar la întrebarea DE CE - credinţa nemuritoare într-un scop sau o cauză mai presus decât ei înşişi. Nu pasiunea lui Bill Gates pentru computere este ceea ce ne inspiră, ci optimismul său nestrămutat vizavi de faptul că orice problemă, fie ea oricât de complicată, poate fi rezolvată. Este convins că poate găsi modalităţi de a depăşi obstacolele, pentru a garanta tuturor că pot trăi şi munci la potenţial maxim. Suntem atraşi de optimismul său.

Trecând cu succes peste perioada de revoluţie din sfera computerelor, a văzut în ele tehnologia perfectă ce ne poate ajuta să devenim mai productivi şi să ne atingem potenţialul maxim. Convingerea sa l-a ajutat ca viziunea unui computer pe fiecare birou să devină realitate. Ironic, ţinând cont de faptul că Microsoft nu a produs niciodată calculatoare. Gates a sesizat impactul noii tehnologii nu prin prisma a ceea CE putea face un computer, ci gândindu-se DE CE aveam nevoie de ele. În prezent, activitatea pe care o desfăşoară în cadrul Fundaţiei Bill şi Melinda Gates nu are nici o legătură cu ansamblul de programe, proceduri şi reguli de folosire a unui calculator electronic, ci este o altă modalitate de a scoate la iveală propriile răspunsuri la întrebarea DE CE. Bill Gates caută căi de a rezolva problemele. Are în continuare o convingere nemuritoare. Şi crede în permanenţă că dacă putem ajuta oamenii, de data aceasta pe cei mai puţin privilegiaţi, îndepărtând anumite obstacole aparent simple, atunci şi ei vor avea posibilitatea de a deveni mai productivi şi vor reuşi să-şi atingă potenţialul maxim. Pentru Gates, ceea CE face el dă viaţă cauzei sale.

Carisma nu are nimic de-a face cu energia, ci provine din răspunsul clar la întrebarea DE CE. Provine din convingerea absolută într-un ideal mai măreţ decât propriul sine. În schimb, energia apare în urma unui somn bun sau a unei ceşti de cafea aromate. Energia poate provoca. Dar numai carisma inspiră. Energia nu are acest efect.

Energia poate fi insuflată permanent în cadrul unei organizaţii pentru a motiva oamenii să îşi facă treaba. Bonusurile, promoţiile, politica stimulentelor şi a constrângerilor pot determina oamenii să lucreze mai mult, cu siguranţă, câştigul fiind însă, ca în cazul tuturor tehnicilor de manipulare, unul pe termen scurt. În timp, asemenea tactici costă tot mai mulţi bani şi cresc nivelul stresului deopotrivă în cazul angajatului şi al angajatorului, devenind în cele din urmă unicul motiv pentru care oamenii vor veni în fiecare zi la serviciu. Asta nu înseamnă însă loialitate, ci angajaţi blazaţi. Loialitatea angajaţilor se manifestă atunci când refuză mai mulţi bani sau beneficii pentru a continua să lucreze pentru aceeaşi companie. Într-o companie loialitatea este mai presus de salariu şi de beneficii. Şi, în afară de cazul în care nu cumva eşti astronaut, nu munca pe care o prestezi este cea care te inspiră. Ci motivul pentru care vii la serviciu. Nu vrem să venim la lucru pentru a construi un zid, ci pentru a construi o catedrală.

Calea aleasă

Născut în Ohio, la nouăzeci şi şapte de kilometri de Dayton, Neil Armstrong a crescut ascultând o mulţime de povestiri despre fraţii Wright încă de la o vârstă fragedă a visat să zboare. Făcea modele de avioane, citea reviste despre aviaţie şi se uita la bolta cerească printr-un telescop montat pe acoperişul casei. Şi-a obţinut chiar licenţa de pilotaj înainte de a-şi lua carnetul de conducere. Cu o pasiune din copilărie ce a devenit realitate, Armstrong era destinat să devină astronaut Pentru noi ceilalţi, însă, cărările carierelor noastre se aseamănă mai degrabă cu cea a lui Jeff Sumpter.

În timpul liceului, mama lui Sumpter a reuşit să facă toate demersurile pentru ca fiul ei să facă practică pe timpul perioadei de vară la banca unde ea însăşi era angajată. La patru ani după terminarea liceului, a aplicat la banca respectivă pentru a vedea dacă putea fi angajat cu jumătate de normă, iar într-un final i s-a oferit o slujbă cu normă întreagă. În scurtă vreme, Jeff şi-a construit o carieră ca bancher. Iar după mai bine de cincisprezece ani în acest domeniu, el şi un coleg de-al lui, Trey Maust, au mers mai departe şi au pus bazele propriei bănci, Lewis & Clark, din Portland, Oregon.

Sumpter este foarte bun la ceea ce face - a fost unul dintre cei mai bine cotaţi ofiţeri de credite de-a lungul carierei sale. Este foarte agreat şi respectat de colegii şi clienţii săi. Dar chiar şi Jeff recunoaşte că nu are chiar o pasiune pentru activitatea bancară în sine. Chiar dacă nu şi-a îndeplinit visul din copilărie, este pasionat de ceva anume. Nu ceea CE face îl determină să se ridice din pat în fiecare dimineaţă. Ci DE CE face asta.

Drumurile carierei noastre sunt în mare parte accidentale. Nu am plănuit niciodată să mă ocup de ceea ce fac acum. Copil fiind, îmi doream să fiu inginer de aviaţie, dar în liceu m-am decis să devin procuror criminalist. Cu toate acestea, în timp ce urmam cursurile Facultăţii de Drept, am început să fiu foarte decepţionat de ideea de a fi avocat. Pur şi simplu mi se părea că nu mi se potriveşte. Învăţam în Anglia, unde domeniul juridic este una dintre ultimele profesii cu adevărat „englezeşti" - dacă nu purtai costum la un interviu îţi scădeau şansele de a obţine o slujbă. Şi acest lucru nu îmi plăcea deloc.

La un moment dat m-am întâlnit întâmplător cu o tânără ce studia comerţul la Universitatea Syracuse. Ea a putut remarca ceea ce mă

inspira, dar şi ce frustrări aveam vizavi de domeniul juridic şi mi-a sugerat să-mi încerc norocul în domeniu, aşa că m-am ales cu o nouă carieră în marketing. Însă este doar unul dintre lucrurile pe care le-am făcut - nu este pasiunea mea şi nu-mi definesc viaţa astfel. Cauza mea - să-i ghidez pe oameni să facă lucruri ce-i inspiră - este motivul pentru care mă dau jos din pat în fiecare zi. Sunt extrem de încântat să găsesc noi metode, diferite motive pentru care cauza mea să prindă viaţă, iar această carte este unul din ele.

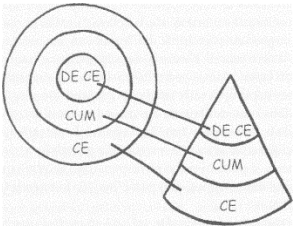
Indiferent de ceea CE facem în viaţă, răspunsurile la întrebarea DE CE - scopul conducător, cauza sau credinţa - nu se schimbă niciodată. Dacă Cercul nostru de Aur este în echilibru, CE facem este pur şi simplu metoda cea mai palpabilă de a insufla viaţă cauzei noastre. Dezvoltarea aplicaţiilor software este unul dintre lucrurile pe care Bill Gates le-a făcut pentru a da viaţă propriului scop. O companie aeriană i-a oferit lui Herb Kelleher portiţa perfectă pentru a-şi face cunoscute principiile. Să trimită un om pe Lună a fost misiunea la care John F. Kennedy a apelat pentru a transmite ideea că doar prin faptul că se pune în slujba naţiunii - şi nu exploatând-o - America se va îndrepta către progres şi prosperitate. Apple i-a oferit lui Steve Jobs o modalitate de a pune sub semnul întrebării *status quo-ul* şi de a face ceva măreţ. Toate lucrurile pe care aceşti lideri carismatici le-au făcut au fost modalităţile palpabile pe care ei le-au găsit pentru a-şi pune în evidenţă răspunsurile la întrebarea DE CE. Dar nici unul dintre ei nu şi-ar fi putut imagina în tinereţe CE anume aveau să facă.

Atunci când un scop este clar, cei care au credinţă vor fi atraşi de el şi îşi vor dori să participe la transpunerea lui în realitate. Dacă credinţa ia amploare, poate avea puterea de a atrage şi mai mulţi credincioşi ce-şi vor ridica mâinile în sus şi vor declara; „Vreau şi eu să ajut". În condiţiile în care susţinătorii se regrupează în jurul unui scop comun, al unei cauze sau credinţe, se pot întâmpla lucruri minunate. Inspiraţia nu este însă suficientă pentru atingerea măreţiei. Inspiraţia dă pur şi simplu un imbold procesului; ai nevoie de mai mult de atât pentru a conduce o adevărată mişcare.

Amplificarea sursei de inspiraţie

Cercul de Aur nu este doar un instrument de comunicare, ci ne ajută să înţelegem şi cum sunt coordonate marile organizaţii. Pe măsură

ce începem să amplificăm conceptul Cercului de Aur, nu mai este suficient să îl considerăm doar un simplu model bidimensional. Dacă vrem să ştim exact cum se construieşte o mare organizaţie în propria noastră lume tridimensională, atunci şi Cercul de Aur trebuie să fie tridimensional. Vestea cea bună este că se poate. De fapt, este ca şi cum am privi de sus în jos un con. Întoarce-l şi îţi vei da seama de întreaga sa valoare.



Conul reprezintă o companie sau o organizaţie - un sistem ierarhic organizat. Poziţia din vârful sistemului reprezintă DE CE-ul, liderul; în cazul unei companii acesta este de regulă directorul general (sau cel puţin aşa sperăm). Următoarea poziţie descrescătoare include de regulă directorii ce sunt inspiraţi de viziunea liderului şi ştiu CUM să o aducă la viaţă. Nu uita că DE CE-ul este doar o convingere, CUM este acţiunea pe care o îndeplinim pentru a duce la bun sfârşit convingerea şi CE reprezintă rezultatele acţiunilor respective. Indiferent de cât de carismatic sau însufleţit este liderul, dacă în organizaţie nu există oameni inspiraţi care să pună în practică viziunea sa, să construiască o infrastructură de sisteme şi operaţiuni, atunci, în cel mai bun caz, ineficienţa va domina, iar în cel mai rău, rezultatul va fi un eşec.

În această interpretare, nivelul CUM este reprezentat de o persoană sau un mic grup responsabil pentru construirea infrastructurii care poate pune în evidenţă răspunsurile la întrebarea DE CE. Acest lucru este valabil în marketing, operaţiuni, producţie, finanţe, resurse umane şi restul departamentelor cu rol de conducere. Pe lângă asta, la nivelul CE se petrec lucrurile cu adevărat importante, fiindcă aici se află majoritatea angajaţilor şi au loc toate aspectele tangibile.

Am un vis (iar el are planul aferent)

Martin Luther King spunea că el avea un vis şi i-a inspirat pe

oameni ca acest vis să devină şi al lor. Ralph Abernathy, în schimb, a împrumutat acestei mişcării altceva: ştia de ce anume este nevoie pentru ca visul să devină realitate, aşa că le-a arătat oamenilor CUM să procedeze. A oferit o structură visului. King a vorbit despre implicaţiile filozofice ale mişcării, în timp ce Abernathy, mentor şi prieten de-o viaţă al doctorului King, secretar financiar şi trezorier al Congresului Liderilor Creştini Sudişti, îi ajuta pe oameni să înţeleagă paşii specifici pe care trebuiau să-i parcurgă. „Şi-acum", spunea Abernathy publicului folosind o formulă preluată de la dr. King, „o să vă spun ce va însemna asta mâine dimineaţă".

Martin Luther King Jr. era liderul, însă nu a schimbat America de unul singur. Deşi el personal a fost cel care a inspirat mişcarea, pentru a mobiliza oamenii este nevoie de organizare. Ca şi în cazul majorităţii liderilor mari, dr. King era înconjurat de persoane care ştiau foarte bine CUM să facă asta. Pentru fiecare mare lider, pentru fiecare formă a DE CE-ului, există un grup de persoane care ştiu CUM să procedeze şi care construieşte infrastructura ce poate da viaţă unei cauze aparent intangibile. Această infrastructură este cea care produce, de fapt, o schimbare sau care poate duce la succes.

Liderul se situează în vârful conului - într-o primă fază, în secţiunea DE CE - în vreme ce modelele CUM se situează mai jos şi sunt responsabile de fapt pentru desfăşurarea acţiunii. Liderul îşi imaginează destinaţia, iar modelele CUM găsesc o cale pentru a ajunge acolo. O cale fără o destinaţie poate fi însă eficientă, dar cu ce scop? Este plăcut şi satisfăcător drumul parcurs, dar recompensele sunt mult mai mari atunci când ai un loc spre care te îndrepţi. Pentru dr. King, Ralph Abernathy a fost unul dintre oamenii pe care i-a inspirat şi care ştia CUM să pună cauza în practică şi să o facă tangibilă. „Sarcina dr. King era aceea de a interpreta ideologia şi teologia non-violenţei", spunea Abernathy. „Funcţia mea era mult mai simplă şi mai practică. Le spun [oamenilor]: «Nu mergeţi pe calea aceea»".

În cazul fiecărui mare lider carismatic care a realizat într-un final lucruri măreţe, a existat mereu o persoană sau un mic grup de oameni ce se ascundeau în umbră, dar care ştiau CUM să preia o vizune şi să o transforme în realitate. Dr. King a avut un vis. Dar indiferent de cât de inspiraţional este, un vis ce nu devine realitate rămâne tot un vis. Dr. King visa la aceleaşi lucruri ca mulţi alţi afro-americani care au trăit în

sud în perioada de dinaintea adoptării legii drepturilor civile. A trecut prin aceleaşi sentimente de indignare faţă de un sistem injust. Dar optimismul inperturbabil al lui King şi cuvintele sale au inspirat o întreagă generaţie.

Dr. King nu a schimbat America de unul singur. Nu era, de exemplu, un legislator, dar legislaţia a fost creată pentru ca toţi oamenii din Statele Unite să aibă drepturi egale, indiferent de culoarea pielii. Nu Martin Luther King a fost cel care a schimbat America, ci mişcarea a milioane de persoane pe care el le-a inspirat a modificat cursul istoriei. Dar cum organizezi milioane de oameni? Şi nici să nu ne mai gândim la câteva milioane - cum organizezi câteva sute sau zeci de oameni? Viziunea şi carisma liderului sunt suficiente pentru a-i atrage pe inovatori şi pe cei care adoptă imediat o idee. Având încredere în curajul şi intuiţia lor, aceşti oameni vor face sacrificii destul de mari pentru ca viziunea să se transforme în realitate. Cu fiecare succes, cu fiecare demonstraţie palpabilă că viziunea poate deveni, de fapt, realitate, majoritatea oamenilor ce au o minte mai practică încep să devină interesaţi. Ceea ce era iniţial doar un vis se transformă într-o realitate palpabilă şi demonstrabilă. Şi când se întâmplă acest lucru, este atins un anumit punct de răscruce, iar atunci lucrurile iau amploare.

Cei care ştiu DE CE au nevoie de cei care ştiu CUM

Pesimiştii au de obicei dreptate atunci când îl parafrazează pe Thomas Friedman, autorul cărţii *The World is Flat,* dar optimiştii sunt cei care schimbă lumea. Bill Gates şi-a imaginat o lume în care computerele ne-ar putea ajuta să ne atingem potenţialul maxim. Şi asta s-a şi întâmplat. Acum îşi imaginează o lume în care malaria nu există. Şi asta se va întâmpla. Fraţii Wright şi-au imaginat o lume în care cu toţii am zbura la fel de uşor ca atunci când prindem un autobuz. Şi asta s-a îndeplinit. Tipul de persoane care se concentrează asupra răspunsurilor la întrebarea DE CE sunt reprezentaţi de vizionari, cei cu o imaginaţie foarte activă. Ei au tendinţa de a fi optimiştii care cred că absolut toate lucrurile pe care şi le imaginează pot fi îndeplinite. Cei orientaţi asupra răspunsurilor la întrebarea CUM trăiesc mai mult în prezent, acum, aici. Ei sunt mai realişti şi au un simţ clar al lucrurilor practice. Tipul DE CE analizează aspecte ce nu sunt observate de toată lumea, de exemplu ce se va întâmpla pe viitor. Tipul CUM îşi îndreaptă

atenţia asupra unor lucruri remarcate de marea majoritate şi, în general, se pricep la organizarea structurilor, proceselor şi la punerea lor în practică. Nici unul nu este mai bun decât celălalt, ci sunt doar feluri diferite de a vedea lucrurile şi de a experimenta lumea. Bill Gates este un model de persoană care se concentrează asupra răspunsurilor la întrebarea DE CE. Şi la fel şi fraţii Wright. Şi Steve Jobs. Şi Herb Kelleher. Ei nu au reuşit însă singuri. Nici nu ar fi putut să o facă. Aveau nevoie de cei care ştiau CUM.

„Dacă nu ar fi fost fratele meu mai mare, aş fi ajuns în închisoare de câteva ori pentru emiterea de cecuri fără acoperire", a mărturisit Walt Disney, în glumă, la o conferinţă desfăşurată în 1957 în Los Angeles. „Nu ştiam niciodată câţi bani aveam în bancă. El mă ţinea la curent, dar nu îmi dădea foarte multe detalii." Walt Disney era modelul persoanei orientate către răspunsurile la întrebarea DE CE, un visător al cărui vis a devenit realitate cu ajutorul fratelui său mai mare, Roy, un individ mult mai raţional, modelul de persoană orientată către răspunsurile la întrebarea CUM.

Walt Disney şi-a început cariera desenând caricaturi pentru reclame. Era anul 1923 şi Hollywood-ul începuse să se transforme în sufletul industriei cinematografice, iar Walt voia să facă parte din peisaj. Roy, care era cu patru ani mai în vârstă, lucrase în domeniul bancar. Fusese mereu copleşit de talentul şi de imaginaţia fratelui său, dar mai ştia şi că Walt era predispus să-şi asume riscuri, neglijând în acelaşi timp problemele de afaceri. Ca toţi cei orientaţi către modelul DE CE, Walt era prea ocupat să se gândească cum va arăta viitorul şi uita adesea de prezent. „Walt Disney visa, desena şi-şi imagina, iar Roy rămânea în umbră, punând bazele unui imperiu", a spus Bob Thomas, unul dintre cei care i-au scris biografia lui Disney. „Un bancher şi un om de afaceri genial, Roy l-a ajutat pe Walt ca visele sale să devină realitate, punând bazele companiei ce poartă numele fratelui său." Roy a fost cel care a înfiinţat Compania de Distribuţie Buena Vista, cea care a făcut din filmele Disney o componentă centrală a copilăriei americane. Roy a fost cel care a pus bazele afacerii de merchandising ce a transformat personajele Disney în nume extrem de cunoscute. Şi ca orice model de persoană orientată spre întrebarea CUM, Roy nu a vrut niciodată să fie omul din faţă, ci prefera să stea în culise şi să se concentreze asupra modului în care putea pune în aplicare viziunea

fratelui său.

Marea majoritate a oamenilor sunt modele CUM, descurcându-se destul de bine în lumea reală atunci când vine vorba despre îndeplinirea sarcinilor. Mulţi pot avea succes şi pot câştiga milioane de dolari, dar nu vor pune niciodată bazele unei afaceri de miliarde de dolari şi nici nu vor schimba lumea. Modelele CUM nu au nevoie de modelele DE CE pentru a reuşi. Dar indivizii orientaţi către răspunsurile la întrebarea DE CE, cu viziunea şi imaginaţia lor, ajung mereu să ia cele mai proaste decizii. Fără a avea pe cineva care să fie inspirat de viziunea lor şi care să aibă cunoştinţele necesare pentru a transforma visurile în realitate, majoritatea tipurilor DE CE sfârşesc prin a fi vizionari fără nici un leu în buzunar, oameni care par a avea toate răspunsurile, dar care nu fac nimic de unii singuri.

Deşi mulţi se consideră nişte vizionari, în realitate cei mai de succes antreprenori sunt cei de tipul CUM. Poţi întreba un antreprenor ce iubeşte cel mai tare la meseria lui şi-ţi va răspunde că adoră să construiască ceva - indiferent despre ce este vorba. Faptul că vorbeşte despre structuralizare este un indiciu clar că ştie CUM să facă lucrurile să meargă. O afacere este o structură - mai exact, nişte sisteme şi circuite ce trebuie asamblate şi puse cap la cap. Persoanele de tipul CUM sunt mult mai pricepute la structuralizarea acestor sisteme şi circuite. Dar marea majoritate a companiilor, indiferent de baza solidă pe care o pot avea, nu devin afaceri de miliarde de dolari şi nici nu modifică cu ceva domeniul respectiv. Pentru a atinge statutul de miliarde de dolari şi pentru a schimba cursul unei industrii, este nevoie de un parteneriat rar şi special între o persoană care ştie DE CE şi alta care ştie CUM.

În aproape fiecare caz de persoană sau organizaţie care a mers mai departe şi a inspirat mulţimi sau a făcut lucruri măreţe, există acest parteneriat special între DE CE şi CUM. Bill Gates, de exemplu, a fost într-adevăr vizionarul ce şi-a imaginat o lume cu câte un computer pe fiecare birou, dar Paul Allen a pus bazele companiei. Herb Kelleher a fost capabil să personifice şi să propovăduiască libertatea, dar Rollin King a venit cu ideea Southwest Airlines. Steve Jobs este rebelul evanghelist, dar Steve Wozniak a fost inginerul care a făcut lucrurile să meargă în compania Apple. Jobs a avut o viziune, Woz a avut calităţile necesare. Este nevoie de un parteneriat al viziunii viitorului şi de talent

pentru a reuşi şi pentru a crea o organizaţie măreaţă.

Această relaţie începe să clarifice diferenţa dintre formularea viziunii şi formularea scopului într-o organizaţie. Viziunea este declaraţia publică a intenţiei fondatorului - DE CE există compania pe piaţă. Este literalmente viziunea viitorului care încă nu există. Exprimarea scopului reprezintă descrierea drumului, a principiilor de conducere - CUM intenţionează compania să creeze acel viitor. Atunci când ambele lucruri sunt enunţate în mod clar, tipul DE CE şi tipul CUM sunt încrezătoare în rolul pe care fiecare îl are în acest parteneriat. Colaborează având un scop clar şi un plan pentru a ajunge acolo. Pentru ca acesta să funcţioneze, este nevoie de mai mult decât nişte simple competenţe - este nevoie de încredere.

Aşa cum am discutat pe larg în partea a treia, dacă vrem să ne simţim în siguranţă, relaţiile de încredere sunt de nepreţuit pentru noi. Capacitatea noastră de a ne încrede în oameni sau în organizaţii ne permite să ne asumăm riscuri şi să simţim că suntem susţinuţi în eforturile depuse. Şi poate cea mai încrezătoare relaţie care există este cea între un vizionar şi arhitectul viziunii sale - între tipul DE CE şi tipul CUM. În organizaţiile capabile să inspire, cei mai buni directori sunt de tipul DE CE - oamenii care se trezesc în fiecare zi pentru a fi liderii unei cauze şi nu doar pentru a conduce o companie, în aceste organizaţii, directorul financiar şi cel care ocupă funcţia de CEO sunt persoane de tipul CUM, executanţi mai degrabă, cei care au puterea să admită că nu ei sunt cei vizionari, ci sunt inspiraţi de viziunile liderului lor şi ştiu cum să construiască o structură astfel încât planurile să prindă viaţă. Cele mai bune tipuri CUM nu vor să fie, în general, în centrul atenţiei, predicându-şi viziunea; aceştia preferă să lucreze în spatele cortinei pentru a construi sisteme ce transformă conceptul în realitate. Este nevoie de abilităţile lor combinate şi de efortul amândurora pentru ca totul să meargă ca pe roate.

Nu întâmplător aceste uniuni între DE CE şi CUM sunt de cele mai multe ori legături de familie sau vechi prietenii. Educaţia şi experienţa de viaţă comună măresc probabilitatea împărtăşirii aceluiaşi set de valori şi credinţe. În cazul familiei sau al prietenilor din copilărie, comuniunea şi experienţele sunt aproape identice. Dar asta nu înseamnă că nu poţi găsi un partener viabil în altă parte. Dacă ai crescut alături de cineva şi ai o experienţă de viaţă comună, ai şanse mai mari să ai o

viziune identică asupra lumii.

Walt Disney şi Roy Disney erau fraţi. Bill Gates şi Paul Allen au fost colegi de liceu în Seattle. Herb Kelleher a fost avocatul de divorţ al lui Rollin King şi un vechi prieten. Martin Luther King Jr. şi Ralph Abernathy au predicat amândoi în Birmingham, cu mult timp înainte ca mişcarea drepturilor civile să se formeze. Iar Steve Jobs şi Steve Wozniak erau cei mai buni prieteni în liceu. Şi lista poate continua, desigur.

A administra sau a conduce

Toţi indivizii talentaţi de tipul CUM ce conduc în zilele noastre organizaţii pot ajunge să aibă un succes ce durează o viaţă întreagă, dar se vor ocupa doar de administrarea companiilor. Există nenumărate modalităţi de a avea succes şi de a obţine profituri uriaşe. Există o mulţime de metode de manipulare; câteva dintre ele, despre care am vorbit şi în această carte, funcţionează chiar foarte bine. Chiar şi abilitatea de a crea un punct de răscruce este posibilă fără a produce o schimbare de durată. Acest lucru este numit capriciu. Dar marile organizaţii funcţionează exact ca o mişcare socială. Ele inspiră oamenii să vorbească despre un produs sau o idee, îl includ în stilul lor de viaţă, împărtăşesc ideea sau chiar găsesc noi modalităţi pentru ca organizaţia să prospere. Marile organizaţii nu stârnesc în mod deosebit spiritul uman, ci inspiră oamenii pentru a lua parte la dezvoltarea cauzei fără a fi nevoie să fie plătiţi sau a-i motiva în mod particular. Fără motivaţii băneşti sau pretinse bonificaţii. Oamenii se simt datori să vorbească mai departe despre produs, nu pentru că sunt obligaţi, ci pentru că asta îşi doresc. De bunăvoie încep să împărtăşească şi altora mesajul care-i inspiră.

Construieşte-ţi o portavoce care funcţionează

După un proces de selecţie care a durat trei luni. Institutul de Consultaţă în Afaceri (BCI) a ales în final o nouă agenţie de promovare pentru a ajuta la dezvoltarea unei campanii de lansare a unei noi linii de produse. BCI este un brand foarte cunoscut, ce operează pe o piaţă destul de aglomerată. Produsele lor sunt vândute de o echipă de vânzări din afară, regăsindu-se pe rafturile unor mari retaileri, astfel încât ei nu

au un control direct asupra procesului de vânzare. Cel mai bun lucru pe care-l pot face este să încerce să influenţeze vânzarea de la distanţă - prin intermediul marketingului. BCI este o companie cu o cultură solidă. Angajaţii respectă managerii şi, în general, compania are rezultate bune. De-a lungul anilor concurenţa a crescut însă. Şi chiar dacă firma în sine are produse bune şi preţuri competitive, tot este greu să fie în fiecare an pe creştere. În anul despre care discutăm, managementul companiei este extrem de încântat pentru că lansează un nou produs despre care cred că va scoate în evidenţă BCI. Pentru a ajuta la promovarea lui, agenţia angajată a lansat o campanie publicitară de proporţii.

„De la compania lider de piaţă în domeniu", spune noua reclamă, „vă prezentăm cel mai nou şi mai inovator produs pe care l-aţi văzut vreodată". Reclama merge mai departe, vorbind despre noile caracteristici şi beneficii şi include şi câte ceva despre „calitatea aşteptată din partea BCI" - un aspect pe care directorii companiei au simţit neapărat nevoia să-l includă, entuziasmaţi fiind în legătură cu noua campanie şi chiar bazându-se pe faptul că succesul acestui produs va contribui per total la creşterea vânzărilor. Ştiu că fac o treabă bună şi vor ca mesajul lor să fie auzit pretutindeni. Eforturile lor trebuie să fie cunoscute. Şi cu un buget de milioane de dolari alocat promovării noului produs, BCI chiar reuşeşte să facă acest lucru.

Există însă o problemă.

BCI şi agenţii lor au reuşit foarte bine să le spună oamenilor despre noul lor produs. Au dat într-adevăr dovadă de creativitate. Au fost capabili să explice tot ceea ce era nou şi inovator la noul lor produs, iar potenţialii clienţi incluşi în focus grupuri au căzut de acord că acesta era de o calitate mult mai bună decât cel al firmelor concurente. Milioanele de dolari din media le-au asigurat promovarea în faţa a cât mai mulţi oameni. Accesibilitatea şi frecvenţa, măsurătorile folosite în mod frecvent de către agenţiile de publicitate pentru a evalua numărul de persoane care au vizionat reclama, au fost foarte bune. Fără îndoială că mesajul lor a fost răsunător. Problema a fost că nu era foarte clar. A fost plin de răspunsuri la întrebările CE şi CUM, dar fără DE CE - mai exact, nu se expuneau clar motivele. Chiar dacă oamenii au aflat ce anume putea face produsul, nimeni nu ştia în ce anume credea compania. Vestea bună este că nu a fost o pierdere totală; produsele se

vând atâta timp cât se difuzează reclamele, iar promoţiile sunt competitive. Este o strategie de efect, dar un mod costisitor de a face bani.

Dacă Martin Luther King ar fi avut un plan clar, format din douăsprezece puncte, despre instaurarea drepturilor civile în America, un plan mai cuprinzător decât oricare altul conceput vreodată? Dacă în acea zi de vară din 1963 ar fi vorbit la megafon, mesajul său ar fi fost mai mult decât răsunător. Microfoanele, la fel ca reclamele şi publicitatea, sunt foarte bune dacă vrei ca mesajul tău să se facă auzit. Ca şi în cazul BCI, mesajul lui King avea să ajungă la urechile a mii de oameni. Dar convingerile lui nu ar fi fost expuse clar.

Volumul este destul de uşor de obţinut. Este nevoie pur şi simplu de bani sau de diverse trucuri. Banii pot fi daţi pentru ca mesajul să fie difuzat la ore de vârf sau să apară în presa centrală. Iar trucurile publicitare sunt bune pentru promovare. Dar nici unul dintre acestea nu plantează sămânţa loialităţii. Mulţi cititori îşi aduc probabil aminte cum Oprah Winfrey a dăruit câte o maşină fiecărui membru din studioul său. S-a întâmplat în urmă cu câţiva ani, în 2004, iar oamenii încă îşi mai amintesc această ispravă. Dar câţi au reţinut oare modelul maşinii donate? Aceasta este problema. Era vorba de firma Pontiac, care a donat maşini în valoare de şapte milioane de dolari, dintre care două sute şaptezeci şi şase din noul model G6, mai exact. Pontiac a văzut în acest truc o modalitate de promovare a noului automobil. Chiar dacă operaţiunea în sine a avut efectul scontat, şi anume evidenţierea caracterului generos al lui Oprah, ceva cu care suntem cu toţii familiarizaţi, puţini îşi mai aduc aminte că Pontiac făcea şi el parte din acest eveniment. Ba chiar mai mult, trucul nu a consolidat sub nici o formă un scop, o cauză sau o convingere care să poată fi legată de numele Pontiac. Nu aveam nici o idee cum răspundea compania Pontiac la întrebarea DE CE înainte de această campanie, aşa că nu este vorba decât despre un simplu truc pentru a obţine puţină publicitate. Fiindcă nimeni nu răspunsese la întrebarea DE CE, mai mult de-atât nu se putea face.

Pentru ca un mesaj să aibă un adevărat impact, pentru a schimba comportamentul de achiziţie şi a consolida loialitatea, este nevoie de mai mult decât publicitate. Este nevoie de promovarea unor scopuri, cauze sau convingeri mai măreţe, la care cei cu valori asemănătoare să

se poată raporta. Numai atunci mesajul poate avea succes în faţa publicului larg. Pentru ca un asemenea truc publicitar să fie interesant pentru cei din partea stângă a graficului Legii Difuzării, scopul (DE CE) pentru care operaţiunea în sine este desfăşurată, în afară de dorinţa de a dezvolta un tipar, trebuie să fie clar. Deşi pot exista beneficii pe termen scurt fără ca mesajul să fie foarte clar, să fii răsunător nu înseamnă altceva decât să te foloseşti de un volum exagerat. Aşa cum am spune în argoul profesional, este vorba despre aglomeraţie. Iar companiile se întreabă de ce diferenţierea este o provocare atât de mare în zilele noastre. Ai remarcat cât de răsunătoare pot fi unele dintre ele?

În schimb, ce impact ar fi avut discursul dr. King fără existenţa microfonului sau a difuzoarelor? Viziunea sa nu ar fi fost mai puţin clară. Cuvintele sale nu ar fi fost mai puţin însufleţitoare. Era ferm convins de părerile sale, despre care vorbea cu pasiune şi carismă. Dar numai o mână de oameni din primele rânduri ar fi fost inspiraţi. Un lider cu o cauză, chiar dacă e vorba de un individ sau de o organizaţie, trebuie să aibă un megafon prin care să-şi răspândească mesajul.

Şi trebuie să fie clar şi răsunător. Claritatea scopului, cauzei sau convingerilor este foarte importantă, dar este la fel de esenţial ca oamenii să te audă. Pentru ca un individ din categoria DE CE să aibă puterea de a clinti oamenii, trebuie nu numai ca mesajul său să fie clar, ci să fie amplificat pentru a ajunge la suficient de multe persoane astfel încât balanţa să se încline.

Nu este o coincidenţă faptul că Cercul de Aur tridimensional este un con. Seamănă, practic, cu un megafon. O organizaţie devine efectiv canalul prin care o persoană cu un scop clar, cauză sau convingere poate vorbi întregii lumi. Dar pentru ca un megafon să funcţioneze, este necesară transparenţa. Fără un mesaj clar, ce anume vei amplifica?

Vorbeşte numai despre lucrurile în care crezi cu adevărat

Dr. King şi-a folosit portavocea pentru a aduna o mulţime de oameni care să-l urmeze în goana după justiţia socială. Fraţii Wright şi-au folosit portavocea pentru a atrage comunitatea locală să-i ajute să construiască tehnologia ce putea schimba lumea. Mii de oameni i-au auzit convingerile lui John F. Kennedy despre serviciile aduse naţiunii şi au apreciat efortul de a trimite un om pe Lună în mai puţin de un deceniu. Capacitatea de a emoţiona şi de a inspira oamenii să-şi

depăşească condiţia pentru a contribui la ceva mai măreţ decât ei înşişi nu este ceva neobişnuit atunci când vine vorba despre cauze sociale. Orice organizaţie este capabilă să construiască un „megafon" care poate avea un impact major. De fapt, este unul dintre factorii definitorii ce caracterizează o mare organizaţie. Marile organizaţii nu se rezumă doar la profituri, ci conduc oameni şi schimbă cursul industriei, iar uneori chiar şi pe acela al propriilor noastre vieţi pe parcursul procesului.

Un răspuns clar la întrebarea DE CE stabileşte aşteptările. Atunci când nu ştim DE CE există organizaţia respectivă pe piaţă, nu ştim la ce să ne aşteptăm, aşa că putem primi ce e mai prost - preţ, calitate, servicii, caracteristici: mărfuri obişnuite. Dar atunci când cunoaştem scopul, avem aşteptări mai mari. Pentru cei ce nu se simt confortabil cu ideea de a avea standarde ridicate, le sugerez să nu încerce să afle răspunsul la întrebarea DE CE sau să menţină un echilibru al propriului tău Cerc de Aur. Standardele înalte sunt greu de menţinut. Este nevoie de disciplină pentru a vorbi în mod constant şi a aminti tuturor, mai întâi de toate, DE CE există organizaţia respectivă. Este nevoie ca toţi indivizii din cadrul companiei să fie răspunzători de CUM se creează lucrurile în funcţie de valorile şi de principiile călăuzitoare. Şi este nevoie de timp şi efort pentru a te asigura că tot ceea ce spui şi faci este în concordanţă cu răspunsurile la întrebarea DE CE. Dar pentru cei care sunt dispuşi să facă acest efort, există anumite avantaje, unele chiar foarte mari.

Richard Branson a transformat mai întâi Virgin Records într-un brand de retail din domeniul muzical în valoare de mai multe miliarde de dolari. Apoi a format o casă de discuri de succes. Ulterior a fondat o companie aeriană considerată una dintre cele mai importante din lume. Apoi a înfiinţat o marcă de băuturi carbogazoase, o companie care se ocupa de organizarea nunţilor, o firmă de asigurări şi una de servicii de telefonie mobilă. Şi lista poate continua. În mod asemănător, Apple vinde computere, telefoane mobile, aparate video digitale sau mp3 playere, menţinându-şi capacitatea de a inova permanent. Capacitatea anumitor companii nu numai de a avea succes, ci şi de a-l repeta se datorează adepţilor loiali pe care-i atrag sau mulţimii de oameni ce stă la baza izbânzii lor. În lumea afacerilor, se spune că Apple este un stil de viaţă. Însă prin această afirmaţie puterea firmei Apple este subestimată. Gucci este un stil de viaţă - Apple schimbă cursul

industriei. Indiferent de criteriu, aceste câteva companii nu funcţionează ca entităţi corporatiste. Ci ca mişcări sociale.

Repetarea excelenţei

Deşi numele lui nu este foarte cunoscut, Ron Bruder este un lider de excepţie. În 1985, aştepta la un moment dat la trecerea de pietoni să se schimbe culoarea semaforului, împreună cu cele două fiice ale sale, pentru a putea traversa. O oportunitate perfectă, a crezut el, pentru a le învăţa pe micuţe o lecţie de viaţă valoroasă. Le-a arătat peste stradă culoarea roşie a semnului „Nu traversa" şi le-a întrebat ce credeau că înseamnă. „Înseamnă că nu trebuie să traversăm", au replicat. „Sunteţi sigure?", le-a întrebat retoric. „De unde ştiţi că nu ne spune să alergăm?"

Cu o voce domoală şi îmbrăcat aproape întotdeauna în costum din trei piese atunci când mergea la serviciu, Bruder arată exact cum ţi-ai imagina că arată un director conservator. Dar să nu-ţi imaginezi că poţi presupune cum merg lucrurile numai după aparenţe. Bruder este orice altceva dar nu un stereotip. Deşi s-a bucurat de semnele distinctive ale succesului, nu a fost motivat de acestea, căci le considera rezultatele secundare ale muncii sale. Bruder era caracterizat de un sens clar al răspunsurilor la întrebarea DE CE. Vedea o lume în care oamenii îşi acceptă viaţa pe care o duc nu pentru că erau obligaţi, ci pentru că nimeni altcineva nu le arătase o altă alternativă. Aceasta era lecţia pe care le-o dădea fetiţelor sale la trecerea de pietoni - există mereu o altă perspectivă ce trebuie luată în calcul. Faptul că Bruder a început mereu cu DE CE i-a permis să aibă întotdeauna rezultate de excepţie. Dar şi mai semnificativă este capacitatea sa de a împărtăşi acest DE CE prin lucrurile pe care le face pentru a-i inspira pe oamenii din jurul său să facă şi ei lucruri extraordinare pentru ei înşişi.

Ca cei mai mulţi dintre noi, parcursul profesional al lui Bruder a fost unul întâmplător. Dar răspunsurile pe care el le-a dat la întrebarea DE CE nu s-au schimbat niciodată. Tot ceea ce Bruder a făcut vreodată începe cu acest DE CE, credinţa sa de nezdruncinat că dacă îi poţi arăta cuiva că mai există o altă alternativă, acea persoană îşi poate schimba viaţa. Deşi ceea ce face el azi schimbă întrucâtva lumea, Bruder nu a fost mereu în slujba păcii mondiale. Precum mulţi lideri inspiraţionali, a schimbat cursul unei industrii. Dar Ron Bruder nu este genul acela de

persoană care a dat o singură lovitură şi gata. A fost capabil să-şi repete succesul şi să modifice cursul a mai multe industrii - şi asta de câteva ori.

Directorul executiv al unui mare conglomerat alimentar care comercializa legume şi carne conservate decide la un moment dat să cumpere o agenţie de voiaj pentru nepotul său. Îl roagă pe Bruder, care la vremea aceea era director financiar al companiei, să arunce o privire pe planul de afaceri înainte de a merge mai departe cu achiziţia. Zărind o oportunitate pe care alţii nu au remarcat-o, Bruder decide să se alăture agenţiei de voiaj pentru a ajuta la conducerea ei. Odată ajuns acolo, a putut observa cum lucrau restul agenţiilor şi urmează o direcţie alternativă. Greenwall a fost prima agenţie de turism de pe coasta de est care a profitat de avantajele noii tehnologii şi a computerizat complet modul de operare. Nu numai că a devenit una dintre cele mai de succes firme din regiune, dar după numai un an, modelul afacerii lor a devenit un stardard pentru întreaga industrie. Atunci Bruder a reuşit din nou.

Un fost client al lui Bruder, Sam Rosengarten, se ocupa de tranzacţii cu cărbuni, petrol şi gaze naturale - o industrie care lăsa în urmă terenuri dezafectate şi un sol contaminat de operaţiunile desfăşurate. Nu prea mai aveai ce face cu aceste terenuri. Erau mult prea poluate pentru a fi utilizate, angajamentul de a le curăţa era unul de amploare, iar prima de asigurare în sine era atât de prohibitivă încât te descuraja de la bun început să încerci. Dar Bruder nu privea provocările în acelaşi mod ca ceilalţi. Cei mai mulţi evitau terenurile dezafectate pentru că remarcau doar costurile necesare pentru a le curăţa. Bruder s-a concentrat în schimb pe curăţenia efectivă. Iar viziunea sa alternativă i-a dezvăluit soluţia perfectă.

Bruder pusese deja bazele unei companii de imobiliare, Brookhill, avea optsprezece angajaţi şi se descurca destul de bine. Ştiind ce anume trebuie făcut pentru a se putea folosi de această oportunitate, el i-a abordat pe cei de la Dames & Moore, una dintre cele mai mari companii de inginerie de mediu din lume, şi le-a împărtăşit noua sa perspectivă. Le-a plăcut ideea lui şi au încheiat un parteneriat pentru a încerca să o pună în practică. În urma colaborării cu o companie de inginerie cu optsprezece mii de angajaţi, riscul perceput era minimalizat, iar companiile de asigurări erau fericite să poată propune o asigurare. Credit Suisse First Boston a oferit finanţarea care a permis companiei

Brookhill să poată cumpăra, repara, redezvolta şi vinde foste proprietăţi contaminate în valoare de două sute de milioane de dolari. Brookhill (denumită astfel de la cartierul Brooklyn, locul de provenienţă al lui Bruder) este pionerul industriei de recuperare şi dezvoltare a terenurilor contaminate. O industrie ce înfloreşte şi în zilele noastre. Modul în care Bruder a răspuns la întrebarea DE CE nu numai că i-a permis să încheie afaceri profitabile, dar a contribuit şi la curăţarea mediului înconjurător.

Nu contează ceea CE face Ron Bruder. Industriile şi provocările sunt chestiuni de conjunctură. Ceea ce nu se schimbă niciodată este DE CE face el aceste lucruri. Iar Bruder ştie asta: indiferent de cât de bine arată o oportunitate pe hârtie, indiferent de cât de inteligent este el, de experienţa sa personală, nu ar fi putut obţine nimic fără ajutorul celorlalţi. El ştie că succesul este o muncă de echipă. Are o capacitate extraordinară de a-i atrage pe cei care cred în aceleaşi lucruri ca şi el. Oamenii talentaţi sunt atraşi spre el având o singură întrebare: „Cum anume vă pot ajuta?" Sfidând vechile perspective şi revoluţionând mai multe domenii, Bruder şi-a îndreptat privirea spre o provocare mult mai mare: pacea mondială. A fondat Fundaţia Educaţia pentru Angajare (EFE), megafonul ce avea să-i permită să-şi pună planurile în aplicare.

Fundaţia EFE se ocupă cu ajutorarea bărbaţilor şi femeilor din Orientul Mijlociu astfel încât să schimbe semnificativ atât viaţa respectivelor persoane, dar şi cursul acestei regiuni. Aşa cum le-a învăţat pe fiicele lui la trecerea de pietoni că există mereu o rută alternativă, el aduce o altă perspectivă asupra problemelor din Orientul Mijlociu. Ca toate succesele anterioare ale lui Bruder, fundaţia EFE va conduce diverse afaceri şi va aduce după sine o mulţime de lucruri bune. Bruder nu conduce companii, ci mişcări.

Toate mişcările sunt personale

Totul a început pe 11 septembrie, 2011. Ca mulţi dintre noi, după teribilele evenimente, Bruder şi-a îndreptat atenţia către Orientul Mijlociu, întrebându-se cum de s-a putut întâmpla aşa ceva. A înţeles că dacă un asemenea eveniment s-a putut produce o dată, se poate repeta, iar pentru siguranţa propriilor copii, voia să găsească o cale astfel încât să prevină potenţialele dezastre.

În timp ce încerca să-şi dea seama către ce să se orienteze, a făcut o descoperire extraordinară, care nu se mai rezuma la protejarea fiicelor

sale sau la prevenirea terorismului pe teritoriul Statelor Unite. Şi-a dat seama că, în America, marea majoritate a tinerilor se trezesc dimineaţa cu sentimentul că pentru ei există o oportunitate în viitor. Indiferent de situaţia economică, cei mai mulţi tineri americani au moştenit un simţ al optimismului, acela că pot obţine ceva dacă îşi doresc acel lucru - materializarea visului american. Un tânăr care creşte în Gaza sau o tânără ce trăieşte în Yemen nu se trezeşte în fiecare zi cu acest sentiment. Chiar dacă ei au această dorinţă, nu au acelaşi optimism. Şi din acest punct de vedere nu prea ai ce face. Motivul real este că nu există suficiente instituţii care să ofere tinerilor din această regiune sentimentul că viitorul poate fi bun. O educaţie academică în Iordania, de exemplu, poate oferi un anumit statut social, dar nu îl pregăteşte neapărat pe tânărul adult pentru ceea ce îl aşteaptă. Sistemul educaţional, în asemenea cazuri, perpetuează un sistem cultural pesimist.

Bruder şi-a dat seama că problemele legate de terorism pe care le întâmpinăm în vest nu au o legătură prea mare cu ceea ce cred ei despre America, ci mai mult cu ceea ce cred despre ei înşişi şi cu propria lor viziune despre viitor. Prin fundaţia EFE, Bruder organizează programe în Orientul Mijlociu pentru a-i învăţa pe tinerii adulţi toate acele abilităţi de care au nevoie pentru a-i ajuta să simtă că oportunitatea există şi în viaţa lor. Să fie convinşi că sunt stăpânii propriului destin. Bruder foloseşte fundaţia EFE pentru a împărtăşi şi altora propriile răspunsuri la întrebarea DE CE - şi asta la o scară globală - dar şi pentru a-i învăţa pe oameni că există mereu şi o altă alternativă.

Fundaţia Educaţie pentru Angajare nu este o organizaţie americană caritabilă ce speră să facă bine în diverse locuri îndepărtate ale lumii, ci este o mişcare globală. Fiecare operaţie EFE este administrată independent, conducătorii fiind de obicei localnici. Liderii locali îşi asumă personal responsabilitatea de a da tinerilor bărbaţi şi femei sentimentul oportunităţii, oferindu-ie calificarea, cunoştinţele şi, cel mai important, încrederea de a alege o altă cale pentru ei înşişi.

Mayyada Abu-Jaber conduce mişcarea din Iordania. Mohammad Naja se ocupă de aceste lucruri în Gaza şi Cisiordania. Iar Maeen Aleryani dovedeşte că o cauză poate schimba cultura din Yemen.

În Yemen, statisticile spun că cei mici vor face, în medie, 9 ani de şcoală. Este una dintre cele mai mici cifre din lume. În Statele Unite

nivelul de educaţie este de şaisprezece ani. Inspirat de Bruder, Aleryani vede această oportunitate extraordinară pentru tinerii bărbaţi şi femei de a-şi schimba perspectiva şi de a prelua controlul asupra propriului viitor. A început prin a găsi capital pentru a demara operaţiunile organizaţiei EFE în Sana, capitala Yemenului, iar într-o singură săptămână a izbutit să strângă cincizeci de mii de dolari. Viteza cu care a strâns suma este una foarte mare, chiar şi pentru standardele noastre filantropice. Cu atât mai mult cu cât este vorba despre Yemen, unde nu există o cultură a caritătii, ceea ce face ca totul să fie şi mai remarcabil. Yemen este, de asemenea, una dintre cele mai sărace naţiuni din regiune. Dar atunci când le vorbeşti oamenilor DE CE faci ceea ce faci, se pot întâmpla lucruri deosebite.

În regiune, toţi cei implicaţi în EFE cred că-şi pot ajuta fraţii şi surorile, fiii şi fiicele să deprindă abilităţile care îi vor ajuta să schimbe drumul pe care ei *cred* că se află. Ei încearcă să ajute tinerii din zonă să creadă că viitorul este strălucit şi plin de oportunităţi. Şi nu fac asta pentru Bruder, ci pentru ei înşişi. Este şi motivul pentru care Bruder va schimba lumea.

La celălalt capăt al megafonului, în punctul DE CE, scopul lui Bruder este acela de a inspira, de a da startul mişcării. Dar cei care cred în asta sunt cei care vor produce adevărata schimbare şi vor păstra ritmul mişcării. Oricine, indiferent de zona în care locuieşte, de ceea ce face sau de naţionalitate, poate participa la această mişcare. Ideea este ca toată lumea să simtă că îi aparţine. Dacă crezi că mai există şi o altă alternativă decât cea pe care te afli - şi cu toţii trebuie să fim convinşi de asta la un moment dat - atunci intră pe site-ul fundaţiei, efefoundation.org, şi alătură-te mişcării. Pentru a schimba lumea este nevoie de suportul tuturor celor care cred în asta.

9 Ştii DE CE. Ştii CUM. Şi mai departe?

Intraseră înăuntru, aşezaţi în coloană. Nu se auzea nici un sunet. Nimeni nu privea spre ceilalţi. Toţi arătau la fel. Erau raşi în cap şi aveau nişte haine gri şi zdrenţăroase şi cizme prăfuite. Unul câte unul, au umplut încăperea mare şi întunecată, care semăna cu un hangar dintr-un film Science fiction. Singura culoare prezentă era griul. Zidurile erau gri. Praful şi fumul erau peste tot şi din această cauză chiar şi aerul părea gri.

Sute, poate chiar mii de oameni depersonalizaţi stăteau pe băncile aranjate în ordine. Rând după rând. O mare de conformitate gri. Cu toţii urmăreau ecranul ce umplea un întreg perete din partea din faţă a încăperii, pe care era proiectat un cap uriaş care spunea ceva. Acest lider recapitula diverse dogme şi făcea propagandă, afirmând cu mândrie că erau complet controlaţi. Atinseseră perfecţiunea. Se eliberaseră de tot ceea ce le dăuna. Sau cel puţin ei asta credeau.

O femeie blondă şi singuratică alerga de-a lungul unuia dintre tunelurile care duceau în întunecosul hangar. Era îmbrăcată cu pantaloni scurţi de un roşu strălucitor şi un tricou alb răcoros. Asemenea unui far, înfăţişarea ei, dar şi culoarea părului şi a hainelor păreau să strălucească prin aerul gri. Urmărită de securitate, alerga având în mână un baros. Şi arăta ca şi cum vrea să schimbe ceva.

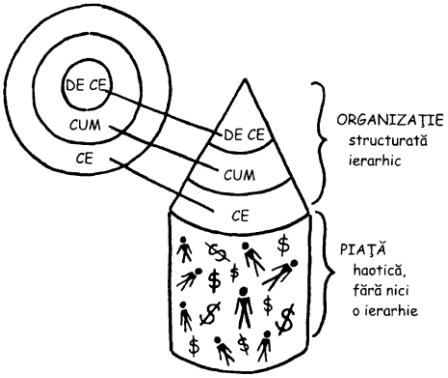
Pe 22 ianuarie 1984, Apple a lansat computerul Macintosh prin reclama acum deja faimoasă ce înfăţişa o scenă orwelliană a regimului totalitarist care deţinea controlul asupra întregii populaţii şi promitea că „1984 nu va fi ca *1984"*. Dar această reclamă era mai mult de atât. Nu era vorba de caracteristicile şi beneficiile noului produs. Nu era vorba despre „o propunere de valoare care diferenţiază". Era, din toate punctele de vedere, un manifest. O odă poetică a propriului DE CE al celor de la Apple, era versiunea filmată a unui individ ce se răzvrătea împotriva menţinerii unei situaţii existente, declanşând o revoltă. Şi, deşi produsele lor s-au schimbat între timp, inclusiv din punct de vedere al aspectului, această reclamă este la fel de relevantă azi ca în urmă cu douăzeci şi cinci de ani, când a fost difuzată pentru prima dată. De aceea răspunsurile la întrebarea DE CE nu se schimbă niciodată. Ceea

CE poţi face se poate schimba de-a lungul timpului, dar DE CE nu se modifică vreodată.

Reclama este unul dintre nenumăratele lucruri pe care compania le-a făcut sau le-a spus pe parcursul anilor pentru a arăta sau a demonstra lumii întregi în ce anume cred. Toate reclamele sau comunicatele Apple, produsele, parteneriatele, ambalajele, designul magazinelor de desfacere, toate reprezintă CE-uri ale DE CE-ului sau scopului Apple, dovada că ei provoacă în mod constant starea existentă gândindu-se permanent să confere putere individului. Ai observat vreodată că în reclamele lor nu apar niciodată grupuri care se bucură de produsele lor? Ci numai indivizi. Iar atunci când Apple ne spune „Gândeşte diferit", nu se descriu doar pe ei înşişi. Reclamele înfăţişează imagini cu Pablo Picasoo, Martha Graham, Jim Elenson, Alfred Hitchcock, pentru a enumera câţiva, alături de sloganul „Gândeşte diferit" în partea dreaptă a paginii sau a ecranului. Apple nu întruchipează spiritul rebel pentru că s-a asociat cu rebeli cunoscuţi. Ci au ales rebelii cunoscuţi pentru că ei întrupează acelaşi spirit nesupus. DE CE-ul s-a născut înaintea soluţiei creative din campaniile publicitare. Nici măcar o singură reclamă nu a prezentat un grup de oameni. Şi nu este o întâmplare. Puterea conferită spiritului individual este DE CE-ul care stă la baza existenţei Apple. Apple îşi cunoaşte propriul DE CE şi noi de asemenea. Indiferent că eşti de acord cu ei sau nu, ştim în ce anume cred, pentru că ei ne spun acest lucru.

Vorbeşte clar şi vei fi bine înţeles

Din perspectiva tridimensională a Cercului de Aur, o organizaţie este reprezentată sub forma unui con. Acest sistem organizat are la bază un alt sistem: piaţa de desfacere.



Piaţa este formată din toţi clienţii sau potenţialii clienţi, toţi consumatorii, toţi acţionarii, toţi competitorii, toţi furnizorii şi tot capitalul. Acest sistem este haotic şi dezorganizat. Singurul contact pe care sistemul organizat îl are cu cel dezorganizat este nivelul de bază - nivelul CE. Tot ceea ce spune sau face o organizaţie comunică celor din jur viziunea liderului. Toate produsele şi serviciile pe care compania le vinde, tot marketingul şi toată publicitatea, toate legăturile cu lumea din afară comunică acest lucru. Dacă oamenii nu cumpără ceea CE faci, atunci cumpără pentru motivele pentru care faci acele lucruri, iar dacă toate aspectele care se întâmplă la nivelul CE nu înfăţişează în mod clar DE CE există această companie, atunci abilitatea de a inspira este semnificativ afectată.

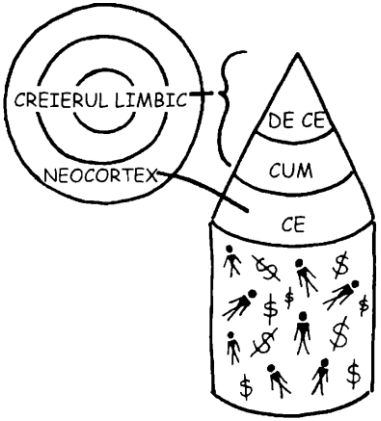
Chiar dacă o companie este mică, acest lucru nu e o problemă, pentru că fondatorul ei are o mulţime de contacte directe cu lumea exterioară. Tipurile de oameni orientaţi către răspunsurile la întrebarea CUM nu se găsesc chiar pe toate drumurile, iar fondatorul poate alege să ia singur marea majoritate a deciziilor principale. Fondatorul sau liderul merge şi vorbeşte cu clienţii, vinde produsul şi angajează majoritatea personalului, dacă nu chiar tot. Cu toate acestea, pe măsură ce compania se măreşte, sunt adăugate şi alte sisteme şi procese şi alţi oameni i se vor alătura. Cauza întruchipată de un individ se transformă uşor într-o organizaţie structuralizată, iar conul începe să prindă formă. Pe măsură ce creşte, rolul liderului se schimbă. El nu va mai fi cea mai răsunătoare voce a megafonului, ci va deveni sursa mesajului ce va fi transmis prin portavoce.

Atunci când o companie este mică, totul se învârte în jurul

personalităţii fondatorului. Nu există nici o îndoială că personalitatea liderului este şi cea a companiei. De ce crezi atunci că lucrurile se schimbă numai pentru că o companie are succes? Care este diferenţa între omul Steve Jobs şi compania Apple? Nici una. Care este diferenţa între personalitatea lui Sir Richard Branson şi personalitatea companiei Virgin? Nici una. Pe măsură ce compania se măreşte, rolul unui CEO este acela de a personifica DE CE-ul. De a-l răspândi. De a vorbi despre el. De a-l propovădui. De a deveni un simbol al lucrurilor în care crede compania. El reprezintă intenţia, iar ceea CE compania spune şi face este vocea lui. Asemenea lui Martin Luther King şi mişcării sale sociale, rolul unui lider nu mai este acela de a încheia toate afacerile, ci de a inspira.

Pe măsură ce compania se măreşte, liderul se îndepărtează fizic din ce în ce mai mult de ceea CE face compania - şi chiar şi mai mult de piaţa exterioară. Îmi place foarte tare să întreb directorii executivi care este prioritatea lor cea mai importantă; în funcţie de calibrul sau de structura lor, primesc de obicei unul dintre următoarele două răspunsuri: clienţii sau acţionarii. Din păcate, nu există foarte mulţi CEO care să intre zilnic în contact cu clienţii. Iar clienţii şi acţionarii sunt situaţi în afara organizaţiei, în lumea haotică a pieţei. Aşa cum demonstrează şi conul nostru, sarcina unui CEO sau responsabilitatea liderului nu este aceea de a se concentra asupra pieţei exterioare, ci asupra stratului imediat inferior: nivelul CUM. Liderul trebuie să se asigure că echipa sa este formată din oameni care cred în aceleaşi lucruri ca şi el şi ştiu CUM să pună în practică totul. Tipurile de oameni CUM sunt necesare pentru înţelegerea tipurilor DE CE şi trebuie să se prezinte la muncă în fiecare zi pentru a dezvolta sisteme şi a angaja oamenii care vor deveni în cele din urmă responsabili de aplicarea în practică a DE CE-ului. Rolul angajaţilor, în general, este acela de a demonstra lumii exterioare care sunt răspunsurile la întrebarea DE CE. Iar provocarea este ca ei să poată face acest lucru intr-un mod cât mai clar cu putinţă.

Aminteşte-ţi biologia Cercului de Aur. DE CE-ul există în partea creierului ce controlează sentimentele şi luarea deciziilor, dar nu şi limbajul. CUM există în partea de creier ce controlează gândirea raţională şi limbajul. Comparând biologia creierului cu interpretarea tridimensională a Cercului de Aur, rezultă o observaţie profundă.



Liderul care se află în partea de sus a organizaţiei reprezintă inspiraţia, simbolul motivului pentru care căutăm să ducem la bun sfârşit ceea ce facem. El reprezintă creierul limbic emoţional. Ceea CE face şi spune compania denotă gândirea raţională şi limbajul neocortexului. Aşa cum unora le este dificil să vorbească despre sentimentele lor sau să explice de ce îşi iubesc partenerii de viaţă, este la fel de greu pentru o organizaţie să-şi explice propriul DE CE. Partea creierului care controlează sentimentele şi partea care controlează limbajul nu coincid. Dat fiind faptul că acest con este o simplă ipostază tridimensională a Cercului de Aur, explicată în biologia umană a luării deciziilor, logica susţine că organizaţiile, indiferent de dimensiune, se vor lupta pentru a comunica cât mai clar răspunsurile la întrebarea DE CE. Din punct de vedere al afacerilor, asta înseamnă că încercarea de a comunica propunerea de valoare care diferenţiază este dificilă.

Altfel spus, faptul că atât de multe companii se străduiesc să se diferenţieze sau să comunice adevărata lor valoare lumii întregi nu este o problemă de afaceri, ci una care ţine de biologie. Şi la fel ca o persoană ce se luptă pentru a-şi transpune în cuvinte emoţiile, ne bazăm pe metafore, ilustrări şi analogii în încercarea de a exprima ceea ce simţim. În lipsa limbajului corespunzător prin care să împărtăşim cele mai profunde emoţii, scopuri, cauze sau convingeri, spunem povestiri. Folosim simboluri. Creăm lucruri palpabile pentru cei care cred în aceleaşi chestii ca şi noi, pentru a spune: „De aceea sunt inspirat." Dacă totul este făcut ca la carte, exact asta înseamnă marketingul, brandingul, produsele şi serviciile: o modalitate prin care organizaţiile comunică

ceva lumii întregi. Exprimă-te clar şi vei fi înţeles.

10 Comunicarea nu înseamnă să vorbeşti, ci să asculţi

Martin Luther King Jr., cel care a devenit un simbol al întregii mişcări pentru drepturile civile, alege să-şi rostească faimosul discurs „Am un vis" în faţa unui alt simbol: Memorialul Lincoln. Ca şi King, Lincoln este un simbol al libertăţii. Marile societăţi înţeleg importanţa simbolurilor ca pe o cale de a-şi consolida valorile sau de a-şi surprinde convingerile. Şi dictatorii înţeleg importanţa simbolistică la fel de bine. Dar, în cazul lor, simbolurile sunt de obicei personale şi nu reprezintă convingeri larg răspândite. Simbolurile ajută intangibilul să devină palpabil. Iar singurul motiv pentru care simbolurile au o semnificaţie este pentru că noi le-o insuflăm. Acea semnificaţie se află în mintea noastră, nu în obiectul propriu zis. Numai atunci când scopul, cauza sau convingerea este clară un simbol poate atrage după sine putere.

Steagul, de exemplu, nu reprezintă nimic altceva decât un simbol al valorilor şi credinţelor unei naţiuni. Purtăm steagul într-o bătălie, ceea ce are o semnificaţie profundă. Aţi observat vreodată peticul cu steagul american pe care soldaţii îl au pe mâneca dreaptă? Este în sens invers. Nu e nici o greşeală, ci este făcut aşa cu un scop. Un steag atârnând de un băţ, ca şi cum o armată ar merge la luptă, s-ar vedea invers dacă ar fi vizionat din partea dreaptă. Dacă ar fi fost pus invers, ar părea ca şi cum soldatul ar fi în retragere.

Steagul american are atât de multe semnificaţii încât mulţi au încercat să aprobe legi care să interzică profanarea acestuia. Nu materialul din care este cusut steagul intenţionează să-l protejeze aceşti patrioţi. Legile pe care ei le propun nu au nici o legătură cu distrugerea obiectului fizic. Ţelul lor este semnificaţia pe care o are acest simbol: DE CE-ul. Legile pe care ei le-au conceput au încercat să protejeze setul intangibil de valori şi credinţe care protejează simbolul acestor valori şi convingeri. Deşi aceste legi nu au trecut de Curtea Supremă, au stârnit nenumărate dezbateri aprinse. Dorinţa de a ne putea exprima liber se împleteşte cu cea de a proteja un simbol al libertăţii.

Ronald Reagan, care avea nişte abilităţi de comunicare ieşite din comun, cunoştea mult prea bine puterea simbolurilor. În 1982, a fost primul preşedinte care a invitat un „erou" să asiste din balconul

Camerei Comunelor la discursul despre starea naţiunii, o tradiţie ce a continuat în fiecare an după aceea. Un om ce radia optimism, Reagan cunoştea semnificaţia simbolică a valorilor în America, aşa că nu se limita doar la a vorbi despre ele. Oaspetele său, care a stat alături de Prima Doamnă, a fost Lenny Skutnik, un angajat al guvernului care sărise în râul Potomac cu câteva zile în urmă, în condiţiile în care apa era îngheţată, pentru a salva o femeie ce căzuse din elicopterul care încerca să o salveze după ce un avion al companiei Air Florida se prăbuşise în râu. Reagan încerca să evidenţieze faptul că vorbele sunt goale, în timp ce faptele şi valorile sunt mult mai profunde. După ce a făcut publică fapta lui Skutnik, a declarat: „Să nu îi ascultaţi pe cei care spun că vremurile bune din America au luat sfârşit sau că spiritul american a fost înfrânt. L-am văzut triumfând de prea multe ori în viaţa noastră pentru a înceta să credem în el acum." Skutnik a devenit astfel pentru Reagan simbolul curajului.

Cele mai multe companii au logouri, dar puţine au fost în stare să transforme aceste embleme în simboluri semnificative. Pentru că majoritatea organizaţiilor nu reuşesc foarte bine să comunice valorile în care cred, o mare parte a siglelor sunt lipsite de orice semnificaţie. Cel mult servesc ca efigie pentru a identifica o companie sau produsele sale. Un simbol nu poate avea nici o semnificaţie profundă până când nu ştim DE CE există, fără a ne rezuma doar la simpla identificare a companiei. Fără un răspuns clar la întrebarea DE CE, o siglă rămâne doar o siglă.

Dacă afirmăm că un logo semnifică serviciile, calitatea sau inovaţia, nu facem decât să îi consolidăm statutul de simplu logo. Aceste calităţi sunt ale companiei şi nu ale cauzei. Să nu uităm nici dictatorii. Ei înţeleg puterea simbolurilor, doar că acestea sunt de regulă unele personale. La fel, unele companii au acelaşi comportament ca dictatorii - este vorba numai despre ele şi despre ceea ce îşi doresc. Ne spun ce trebuie să facem, ne spun de ce anume avem nevoie, ne spun că ele deţin răspunsurile, dar nu ne inspiră şi nu ne influenţează loialitatea. Iar pentru a duce această analogie mai departe, dictatorii îşi menţin puterea prin frică, constrângeri şi orice altă metodă de manipulare la care se pot gândi. Oamenii li se supun nu pentru că asta îşi doresc, ci pentru că sunt obligaţi. Pentru ca o companie să fie percepută drept lider şi nu drept dictator, toate simbolurile ei, inclusiv logoul, trebuie să reprezinte ceva în care credem cu toţii. Un aspect pe care să îl putem

susţine. Iar pentru asta este nevoie de claritate, disciplină şi consistenţă.

Pentru ca un logo să se transforme într-un simbol, oamenii trebuie să se simtă inspiraţi să folosească acel logo pentru a spune câte ceva despre ceea ce reprezintă ei înşişi. Etichetele firmelor de croitorie de lux sunt cele mai clare exemple în acest sens. Oamenii le folosesc pentru a-şi demonstra statutul. Unele dintre ele nu simbolizează însă decât ceva generic. Există totuşi şi un exemplu extrem de profund: Harley-Davidson.

Există oameni care îşi tatuează logoul Harley-Davidson pe trup. Ce nebunie! îşi tatuează pe piele o siglă corporatistă. Unii dintre ei nici măcar nu deţin acest produs! De ce oamenii raţionali şi-ar tatua o siglă corporatistă pe corp? Motivul este unul simplu. După ani întregi în care Harley a explicat extrem de limpede în ce anume crede, după ani întregi de disciplină legată de propriile valori şi principii călăuzitoare şi după o perioadă serioasă în care au dat dovadă de constanţă în ceea ce spun şi fac, logoul lor a devenit un simbol. Nu se identifică numai cu firma sau cu produsele acesteia, ci şi cu o convingere.

Adevărul este că cei mai mulţi dintre cei care îşi tatuează logoul Harley-Davidson pe corp nu au nici cea mai vagă idee care este preţul acţiunilor la bursă ale companiei Harley. Habar nu au că managementul a fost schimbat în urmă cu doar o săptămână. Acel simbol nu mai este legat de Harley. Logoul întruchipează propriul lor set de valori. Randy Fowler, un fost angajat al Marinei Statelor Unite, în prezent manager general al reprezentanţei Harley-Davidson din California, îşi etalează cu mândrie imensul tatuaj Harley de pe braţul stâng. „Arată cine sunt eu", spune el. „Cel mai important, spune tuturor că sunt american". Clientul şi compania sunt acum unul şi acelaşi lucru. Semnificaţia Harley-Davidson are valoare în vieţile oamenilor pentru că pe cei care cred în DE CE-ul Harley îi ajută să-şi exprime semnificaţia propriei vieţi.

Datorită clarităţii, disciplinei şi consistenţei de care dau dovadă cei de la Harley, cei mai mulţi vor şti ce anume reprezintă acest simbol, chiar dacă ei personal nu îl vor adopta. Este şi motivul pentru care atunci când cineva care are un tatuaj Harley pe braţ pătrunde într-un bar ne retragem un pas înapoi şi încercăm să nu-l deranjăm. Simbolul a devenit atât de semnificativ, de fapt, încât 12% din câştigurile Harley-Davidson provin strict din merchandising. Este ceva remarcabil.

Nu numai logourile pot servi drept simboluri. Acestea sunt o reprezentare palpabilă a unui set clar de valori şi convingeri. Un deget pătat de cerneală pentru irakieni era un simbol al unui nou început. Un autobuz londonez etajat sau o pălărie de cowboy reprezintă simboluri ale unor culturi naţionale. Dar simbolurile naţionale sunt facile, pentru că de cele mai multe ori oamenii îşi înţeleg clar cultura. Nu o companie sau o organizaţie decide ce anume semnifică logoul ei, ci grupul din afara megafonului, cel de pe piaţa de desfacere haotică. Dacă, pornind de la ceea ce văd şi aud, cei din afară îşi pot da seama în mod clar în ce anume crede o organizaţie, atunci şi numai atunci un simbol poate începe să aibă o semnificaţie. Este testul suprem al eficienţei megafonului - atunci când claritatea îşi poate face drum prin cadrul unei organizaţii şi să caracterizeze tot ceea ce iese de acolo.

Să ne întoarcem la reclama Apple „1984" de la începutul capitolului 9. Te face să te gândeşti la Apple şi la produsele sale sau îţi place pur şi simplu sentimentul transmis? Ori poate sloganul „Gândeşte diferit" îţi spune ceva?

Dacă eşti un client Mac, atunci probabil ţi-a plăcut reclama; este chiar impresionantă - un test categoric care arată că ştii foarte clar DE CE există compania pe piaţă. De fapt, această reclamă, după ce ai aflat că este de la firma Apple, ar putea să-ţi întărească decizia de a cumpăra un Mac, indiferent că o faci prima sau a zecea oară. Această reclamă, ca şi restul celor de la Apple, este doar unul dintre lucrurile pe care cei de acolo le-au spus sau le-au făcut şi care le-au reîntărit convingerile. Se asigură foarte clar că ştim ceea ce întrupează. Iar dacă vizionezi o reclamă de-a lor şi nu eşti un iubitor al produselor, există şanse să-ţi placă ideea de a gândi diferit. Mesajul acestei reclame publicitare este unul dintre lucrurile pe care Apple le face pentru a-şi împărtăşi povestea. Este unul din CE-urile lor care să le evidenţieze răspunsurile la întrebarea DE CE. Este un simbol. Din acest motiv spunem uneori despre o reclamă; „Chiar îmi vorbeşte." Dar nu îţi vorbeşte numai ţie, ci şi altor câteva milioane de oameni care o văd. Atunci când facem o asemenea afirmaţie, ceea ce spunem de fapt în toată această dezordine şi larmă este că mesajul se aude. Îl pot auzi şi îl voi asculta. Asta înseamnă ca un mesaj ce vine din megafon să fie unul răsunător.

Tot ceea ce provine de la baza megafonului reprezintă o modalitate de a rosti clar lucrurile în care crede o organizaţie. Ceea ce o

companie spune sau face este un procedeu prin care se face auzită. Prea multe companii alocă o importanţă disproporţionată propriilor produse sau servicii doar fiindcă acestea sunt lucrurile care aduc cei mai mulţi bani. Dar există mult mai multe lucruri care stau la baza megafonului la fel de importante atunci când vrem să vorbim cu publicul. Deşi produsele pot genera vânzări, ele în sine, luate ca atare, nu pot forma loialitatea. De fapt, o companie poate atrage sentimentul de loialitate chiar şi în rândul celor care nu sunt clienţi. Am vorbit favorabil despre compania Apple cu mult înainte de a-mi cumpăra un produs. Dar şi cu dispreţ despre o anumită firmă de computere, deşi le cumpăram produsele de ani de zile.

Claritatea, disciplina şi consistenţa Apple - abilitatea lor de a construi un megafon, nu o companie - este ceea ce le-a oferit posibilitatea de a atrage o asemenea loialitate. Sunt acuzaţi că susţinătorii lor au un fel de cult pentru ei. Despre cei din cadrul companiei se spune adesea că urmează „cultul lui Steve". Toate aceste complimente, respectiv insulte ne arată că alţii le-au preluat cauza şi au transformat-o într-una a lor. Faptul că experţii descriu produsele şi marketingul lor ca pe „un stil de viaţă" întăreşte faptul că oamenii care iubesc produsele Apple se folosesc de ceea CE Apple face pentru a-şi demonstra identitatea personală. Numim acest lucru „marketingul unui stil de viaţă", pentru că oamenii au intregrat produse comerciale în propriul stil de viaţă. Apple a construit în mod eficient un megafon perfect şi clar, a profitat de Legea Difuzării şi i-a invitat şi pe alţii să împărtăşească cele aflate. Nu pentru companie, ci pentru ei înşişi.

Chiar şi promoţiile şi parteneriatele lor servesc drept dovadă evidentă a lucrurilor în care cred. În 2003 şi 2004, Apple a desfăşurat o campanie de promovare pentru iTunes alături de Pepsi - băutura răcoritoare desemnată „alegerea noii generaţii". Era perfect legitim ca Apple să bată palma cu Pepsi, la vreme aceea principalul concurent al companiei Coca-Cola. Tot ceea ce face sau spune Apple serveşte drept dovadă clară a lucrurilor în care cred cei de acolo. Motivul pentru care folosesc în mod excesiv exemplul Apple în lucrarea de faţă este faptul că firma este atât de disciplinată atunci când vine vorba despre CUM procedează şi atât de constantă în ceea CE face, încât, indiferent că îi iubeşti sau îi urăşti, ai sentimentul că ştii foarte clar cum răspunde Apple la întrebarea DE CE, ştiind exact în ce anume crede.

Cei mai mulţi dintre noi nu am citit cărţi despre ei. Nu l-am cunoscut personal pe Steve Jobs. Nu ne-am petrecut timpul cutreierând holurile sediului central al companiei pentru a le cunoaşte mai bine cultura. Claritatea de care dispunem în faţa convingerilor Apple vine dintr-un singur loc: Apple. Oamenii nu cumpără ceea CE faci, ci urmăresc răspunsurile la întrebarea DE CE (motivul pentru care faci acel produs), iar Apple spune şi face numai lucruri în care crede.

Dacă ceea CE faci nu îţi transmite propriile convingeri, atunci nimeni nu va şti cum răspunzi tu la întrebarea DE CE; prin urmare, vei fi forţat să concurezi modificând preţul, serviciul, calitatea, caracteristicile, beneficiile - lucruri care îţi transformă produsele în simple mărfuri. Apple are un megafon clar şi răsunător şi ştie foarte bine să îşi comunice povestea.

Testul Ţelinei

Pentru a îmbunătăţi CUM şi CE facem, luăm mereu aminte la alţii. Participăm la conferinţe, citim cărţi, vorbim cu prieteni şi colegi pentru a putea primi informaţii şi detalii, iar uneori dăm sfaturi la rândul nostru. Încercăm să înţelegem cum procedează ceilalţi astfel încât să ne putem ghida. Presupunem însă în mod greşit că ceea ce funcţionează în cadrul unei organizaţii va merge şi pentru o alta. Chiar dacă industria, mărimea şi condiţiile de piaţă sunt aceleaşi, deviza „dacă este bun pentru ceilalţi, va fi bun şi pentru noi" pur şi simplu nu este valabilă.

Cunosc o companie care are o cultură extraordinară. Atunci când au fost întrebaţi, angajaţii au răspuns că le place faptul că toate sălile de conferinţă sunt dotate cu mese de ping pong. Oare asta înseamnă că, dacă vei pune mese de ping pong în toate încăperile, cultura companiei tale se va îmbunătăţi? Bineînţeles că nu. Însă este un exemplu referitor la „cele mai bune practici". Ideea că vei copia CE fac alte organizaţii de înaltă performanţă presupunând că va funcţiona în mod firesc şi în cazul tău nu este adevărată. La fel ca Ferrari sau Honda, ceea ce este benefic pentru o companie nu este neapărat bun şi în cazul alteia. Altfel spus, cele mai bune practici nu sunt mereu şi cele mai eficiente.

Nu este vorba de CE anume faci sau CUM faci lucrurile care contează; important este CE faci sau CUM procedezi astfel încât acest lucru să fie în concordanţă cu propriul tău DE CE. Numai atunci vei reuşi cu adevărat în mod normal, nu este nimic greşit în a încerca să

înveţi din ceea ce fac alţii; provocarea este însă să ştii ce instrucţiuni sau sfaturi să urmezi. Din fericire, există un simplu test pe care-l poţi aplica pentru a descoperi exact CE şi CUM este mai bine pentru tine. Este vorba despre o metaforă simplă, denumită Testul Ţelinei.

Imaginează-ţi că eşti la o petrecere, iar cineva vine spre tine şi-ţi spune: „Ştii de ce ai nevoie în cadrul organizaţiei tale? De bomboane M&M. Dacă nu le foloseşti, dai cu piciorul la o sumă mare de bani".

Altcineva vine la tine şi-ţi spune: „Ştii de ce ai nevoie? De orez cu lapte. Studiile arată că toţi oamenii cumpără orez cu lapte zilele astea. Ar trebui să vinzi orez cu lapte în această organizaţie".

În timp ce stai deasupra bolului de punci, o altă persoană vine să-ţi dea un sfat înţelept. „Biscuiţi Oreo", spune el. „Am făcut milioane implementând aceşti biscuiţi în organizaţia noastră. Trebuie să o faci şi tu."

Apoi iar mai vine cineva şi spune: „Ţelină. Trebuie să intri în afacerea cu ţelină."

Primeşti toate sfaturile acestea grozave din partea unor oameni cu realizări de excepţie. Unii dintre ei fac parte din aceeaşi industrie ca şi tine. Unii au mult mai mult succes. Alţii au oferit sfaturi similare unor persoane ce au avut după aceea la fel de mult succes. Cum o să procedezi acum?

Mergi la un magazin şi cumperi ţelină, orez cu lapte, Oreo şi M&M. Petreci foarte mult timp acolo, uitându-te pe toate rafturile. Cheltuieşti o mulţime de bani pentru că vrei să cumperi tot ce-ţi trebuie. Există şanse egale să obţii ceva sau să nu câştigi nimic de pe urma tuturor acestor produse; nu ai nici o garanţie. Ba chiar mai mult, dacă eşti constrâns de buget, va trebui să-ţi limitezi opţiunile. Şi atunci ce vei alege?

Un singur lucru este sigur: atunci când stai la coadă la casă cu toate aceste produse în braţe - ţelină, orezul cu lapte, biscuiţii Oreo, bomboanele M&M, nimeni nu poate şti în ce anume crezi. Ceea ce faci ar trebui să fie o dovadă palpabilă a lucrurilor în care crezi, iar tu ai cumpărat totul.

Dar dacă ţi-ai cunoaşte răspunsul la întrebarea DE CE înainte de a merge la magazin? Dacă DE CE-ul tău este acela de a face numai lucruri sănătoase? Să alegi mereu numai ceea ce este benefic pentru organismul tău? Vei primi aceleaşi sfaturi bune din partea aceloraşi

oameni, singura diferenţă fiind aceea că data viitoare când mergi la magazin, vei cumpăra numai orez cu lapte şi ţelină. Singurele produse care contează. Nu este vorba de faptul că celelalte sfaturi nu sunt bune, dar nu ţi se potrivesc.

Filtrându-ţi deciziile prin prisma propriului DE CE, vei petrece mai puţin timp la magazin şi vei cheltui mai puţini bani - iată un avantaj. Ai garanţia că vei obţine profit de pe urma celor două produse pe care le-ai cumpărat. Şi, cel mai important, atunci când vei sta la coadă cu produsele în braţe, toţi îţi vor putea observa convingerile. Pentru că ai în coş o ţelină şi orez cu lapte va fi evident pentru cei care trec pe lângă tine în ce anume crezi. „Văd că ai grijă de sănătatea ta", îţi vor spune. „Şi eu fac acelaşi lucru. Am o întrebare pentru tine." Felicitări! Tocmai ai atras un client, un angajat, un partener sau pur şi simplu ţi se confirmă că ai făcut alegerea corectă. Dacă te asiguri că ceea CE faci este în concordanţă cu lucrurile în care crezi, celor care au aceleaşi convingeri ca ale tale le va fi mai uşor să te găsească. Ţi-ai comunicat cu succes DE CE-ul pornind pur şi simplu de la ceea CE faci.

Este însă un concept idealist, iar în lumea reală acest nivel al disciplinei nu este posibil. Înţeleg că uneori trebuie să luăm decizii pe termen scurt pentru a plăti facturile sau a obţine un mic avantaj. Nu e nimic rău în asta. Dar principiul descris rămâne valabil. Dacă vrei o felie dintr-un tort de ciocolată, mergi drept înainte. Diferenţa este că, atunci când începi cu DE CE, tu însuţi ştii foarte bine că tortul de ciocolată este o decizie pe termen scurt, care nu are legătură cu propriile tale convingeri. Nu ai o impresie greşită. Ştii că faci asta numai pentru adrenalina de moment şi ştii că va trebui să te străduieşti să renunţi la ceea ce e nociv. Este uimitor câte companii am observat care consideră că o anumită oportunitate le va conduce pe calea gloriei, doar pentru ca, în scurtă vreme, totul să se dezumfle ca un balon de săpun. Văd tortul de ciocolată şi nu pot rezista. Dacă începi cu DE CE, nu numai că te ajută să ştii care este cel mai bun sfat pe care trebuie să-l urmezi, dar şi să îţi dai seama ce alegeri te vor ajuta să obţii rezultatele dorite. Sigur că poţi lua aceste decizii dacă este nevoie, dar nu prea multe, fiindcă altfel, de-a lungul timpului, nimeni nu va mai şti în ce anume crezi.

Şi iată şi care este partea cea mai bună. De îndată ce am precizat răspunsul la întrebarea DE CE, ai ştiut că vom cumpăra numai ţelină şi

orez cu lapte chiar înainte de a fi citit. De îndată ce ţi-am oferit metoda de filtrare şi am văzut DE CE, ai ştiut exact ce decizie să iei înainte de a ţi-o împărtăşi eu.

Ceea ce înseamnă că ai ajuns la un echilibru.

Dacă organizaţia ta a răspuns clar la întrebarea DE CE, oricine din cadrul acesteia poate lua o decizie la fel de simplu şi de corect ca şi liderul sau fondatorul ei. Întrebarea DE CE asigură un filtru clar pentru luarea deciziilor. Orice decizie, indiferent că este vorba despre angajări, parteneriate sau diverse tactici de afaceri - ar trebui să treacă Testul Ţelinei.

Cu cât apelezi mai mult la Testul Ţelinei, cu atât vei câştiga mai multă încredere

Mark Rubin este un tată bun, care le dedică foarte mult timp fiicelor sale, Lucy şi Sophie. Într-o după-amiază de sâmbătă, soţia sa, Claudine, a dus-o pe Lucy la un loc de joacă, iar Mark a rămas acasă cu Sophie, fetiţa în vârstă de cinci ani. Simţindu-se cam obosit, Mark voia să se relaxeze puţin pe canapea şi nu să se joace în căsuţa din copac pentru a noua oară pe ziua aceea. Pentru a o ţine pe Sophie ocupată, a apelat la televizor pe post de bonă. Mark avea două DVD-uri nou nouţe din care putea alege. Nu le văzuse niciodată şi nici nu auzise nimic despre ele de pe la prietenii săi care aveau copii mici. Nu prea avea chef să se uite la desene - planul era să o lase pe Sophie să se bucure de film într-o cameră, în vreme ce el ar fi urmărit altceva în altă încăpere. Unul dintre DVD-uri era de la o companie de care nu auzise niciodată, iar celălat era de la Disney. Pe care dintre ele le-a pus în DVD player?

Răspunsul este atât de clar încât întrebarea este stupidă, dar să analizăm totuşi lucrurile de dragul discuţiei. Pe ambele DVD-uri erau desene animate potrivite pentru vârsta copilui. Pe cutie, ambele aveau o serie de recenzii. Singura diferenţă este că avem încredere în DVD-ul de la Disney. Disney nu este o companie perfectă. Din când în când, cei de acolo au probleme de administrare şi de conducere. Preţul acţiunilor uneori scade. Li se intentează mereu procese. Unii i-ar înghiţi de vii, alături de restul companiilor mari listate la bursă pe Wall Street. Aşa că de ce avem încredere în ei?

Disney are propriile răspunsuri foarte clare la întrebarea DE CE - există pentru a promova ideea de familie unită; tot ceea ce au spus şi au

făcut, timp de decenii, a dovedit acest lucru. Motivul pentru care avem încredere în Disney este simplu; ştim în ce cred ei. Ei trec Testul Ţelinei. Au fost atât de consecvenţi de-a lungul timpului în tot ceea ce au spus şi au făcut încât părinţii au îndeajuns de multă încredere să-şi expună copiii în faţa conţinutului unui DVD Disney fără o verificare prealabilă.

Cei de la Southwest Airlines trec şi ei Testul Ţelinei. Compania a fost atât de consecventă pe parcursul timpului încât ştim exact la ce să ne aşteptăm din partea lor. La această companie aeriană nu se fac, de exemplu, rezervări pentru locuri. Prin asta dovedesc că acordă credit ideii de libertate. Chiar are sens. O companie ce deserveşte omul de rând şi pune preţ pe egalitatea tuturor într-o măsură atât de mare nu ar putea avea niciodată o structură greşită. Dacă Delta sau Continental ar încerca să facă acelaşi lucru, nu ar avea nici o logică, fiindcă locurile fără rezervare nu li se potrivesc.

Încălcarea Testului Ţelinei

Sandalele Birkenstock, tricourile cu o cravată desenată, coroniţele de margarete şi o dubiţă VW. Toate acestea sunt simboluri ale idealului hipiot, ale dragostei şi vegetarienilor. Aşa că a fost oarecum surprinzător când, în 2004, Volkswagen a lansat pe piaţă un model de automobil de lux care costa în jur de şaptezeci de mii de dolari. Compania faimoasă pentru faptul că a pus un vas pentru flori naturale pe tabloul de bord al noului lor Beetle a lansat Phaeton-ul într-o încercare de a concura cu maşinile de lux exclusiviste, precum Mercedes-Benz clasa S şi BMW seria 7. Motorul V8, cu trei sute treizeci şi cinci de cai putere, dispune de cele mai noi caracteristici, precum un sistem de suspensii bazat pe un compresor de aer şi control al climei. Are inclus chiar şi un sistem de masaj electronic shiatsu pentru scaune. Maşina a fost o realizare uluitoare. Era foarte confortabilă şi avea performanţe excepţionale la drum, depăşind maşini de lux consacrate din această categorie. Criticii au apreciat-o. Dar exista o mică problemă. În ciuda tuturor configuraţiilor şi fără a lua în seamă faimoasa inginerie germană, puţini oameni au cumpărat-o. Chiar nu avea sens. Ceea ce VW a făcut nu era în concordanţă cu toate acele convingeri pe care noi credeam că le au.

Volkswagen, care în traducere înseamnă „maşina oamenilor", a

realizat maşini pentru oameni simpli ca mine şi ca tine vreme de generaţii. Cu toţii ştiam cu ce iese VW în evidenţă - puterea oamenilor. Îşi adusese cauza la viaţă prin produse cu ajutorul cărora calitatea devenise accesibilă pentru omul de rând. O singură deviere de inventivitate nemţească şi VW s-a abătut de la drumul său, dezechilibrându-se. Nu are legătură cu situaţia în care Dell a ieşit pe piaţă cu un nou mp3 player sau compania United şi-a înfiinţat linia aeriană low-cost Ted. În aceste cazuri, nu aveam nici cea mai mică idee cum răspundeau companiile respective la întrebarea DE CE. În absenţa oricărui sentiment al DE CE-ului, nu ne puteam hotărî să cumpărăm de la ei produse care treceau de ceea CE fabricau în mod obişnuit. În acest caz VW are un DE CE clar, dar ceea CE a produs a fost complet eronat. Aşa că au picat Testul Ţelinei.

Toyota şi Honda ştiau acest lucru mai bine decât Volkswagen. Atunci când au decis să adauge modele de lux liniei lor, au creat branduri noi, Lexus şi, respectiv, Acura. Toyota a devenit un simbol al eficienţei şi al disponibilităţii pentru publicul larg. Şi-au construit afacerea pe o suită de maşini pentru buget redus. Ştiau că piaţa nu va plăti un preţ premium pentru o maşină de lux cu acelaşi nume sau aceeaşi siglă pe capotă. Deşi o maşină de lux, Lexus este un alt CE al DE CE-ului Toyotei. Încoporează în continuare aceeaşi cauză precum maşinile Toyota, iar valorile companiei rămân aceleaşi. Singura diferenţă este CE fac pentru a-şi aduce la viaţă cauza.

Vestea bună este că VW nu a mai repetat greşeala, iar răspunsurile lor la întrebarea DE CE au rămas clare. Dar dacă firma încearcă de prea multe ori să „profite de oportunităţile pieţei" dând dovadă de lipsă de constanţă atunci când răspunde la întrebarea DE CE de-a lungul timpului, atunci motivaţia ei nu va mai fi atât de clară, iar abilitatea de a inspira şi de a atrage clienţi loiali se va deteriora.

Ceea ce face şi spune o companie contează. Foarte mult. La nivelul CE o cauză este adusă la viaţă. La acest nivel compania glăsuieşte lumii întregi şi tot aici aflăm care sunt convingerile companiei respective.

PARTEA a V-a

Cea mai mare provocare este succesul

11 Atunci când DE CE nu mai are sens

Goliat învins

„Multe dintre lucrurile care se petrec în zilele noastre în cadrul companiilor de top, cu directorii lor generali care ajung la nivelul maxim al ierarhiei şi nu mai au grija nimănui altcuiva decât a lor chiar mă deranjează. Este una dintre principalele erori din companiile americane din ziua de astăzi." Acesta este sentimentul transmis de fondatorul unei companii foarte des calomniate în ultima vreme.

Crescut la o fermă în inima Americii, a ajuns la maturitate în timpul Marii Crize, ceea ce şi explică, probabil, predispoziţia sa pentru austeritate. Având un metru şaptezeci şi cinci şi cântărind numai cincizeci şi nouă de kilograme în perioada liceului, când juca fotbal, Sam Walton, fondatorul companiei Wal-Mart, a învăţat de timpuriu valoarea muncii asidue. Munca şi efortul duc la câştig. Iar ca lider al echipei de fotbal din liceu a avut foarte mult de câştigat. De fapt, alături de echipă, a ajuns campion statal. Indiferent că era vorba de muncă asiduă, de noroc sau de un optimism imperturbabil, Walton se obişnuise atât de tare să câştige încât nu putea nici măcar să-şi imagineze cum ar fi arătat eşecul. Walton chiar filozofa la un moment dat, spunând că dacă te gândeşti tot timpul la câştig, atunci reuşita va fi pentru tine ceva obişnuit. Chiar şi în timpul Marii Crize, livra ziare pe o rută foarte bună, ceea ce îi asigura o leafă decentă pentru vremurile respective.

Până la moartea sa, a reuşit să transforme unicul magazin Wal-Mart din Bentonville, Arkansas, într-un gigant al retailului, cu o cifră de afaceri anuală de patruzeci şi patru de miliarde de dolari, în care patruzeci de milioane de oameni îşi fac cumpărăturile în fiecare săptămână. Dar este nevoie de mai mult decât un spirit competitiv, o etică a muncii de nezdruncinat şi optimism pentru a construi o companie îndeajuns de mare să egaleze a douăzeci şi treia economie din lume ca valoare.

Walton nu a fost prima persoană care avea un vis măreţ şi care a început o mică afacere. Mulţi deţinători de firme mici visează să se extindă. Am întâlnit o mulţime de antreprenori şi sunt uimit cât de mulţi

îmi spun că scopul lor este să pună bazele unei companii de mai multe miliarde de dolari. Statisticile arată, oricum, că nu au şanse foarte mari. Există douăzeci şi şapte de milioane de firme înregistrate în Statele Unite în zilele noastre, dar numai o mie dintre ele au şansa de a fi incluse în Topul Fortune al celor mai bune companii, ceea ce înseamnă că ar trebui să aibă venituri anuale de 1,5 miliarde de dolari, dar şi că mai puţin de 0,004% dintre ele vor ajunge în acest top ilustru. Pentru a avea un asemenea impact, pentru a pune bazele unei companii care să poată domina piaţa, este nevoie de mai mult.

Sam Walton nu a inventat modelul cumpărăturilor la preţ redus. Conceptul magazinelor cu produse de cinci sau zece cenţi exista de câteva decenii, iar Kmart şi Target au fost înfiinţate în acelaşi an ca Wal-Mart, mai exact în 1962. Sconturile reprezentau deja o industrie de două miliarde de dolari atunci când Walton a decis să-şi deschidă primul Wal-Mart. Exista o competiţie acerbă dincolo de Kmart şi Target, unele dintre ele mult mai bine finanţate şi cu locaţii mult mai bune, părând să aibă oportunităţi mult mai mari de succes decât Wal-Mart. Sam Walton nici măcar nu a inventat o metodă mai bună de a-şi desfăşura afacerile în comparaţie cu ceilalţi. A recunoscut că a „împrumutat" multe dintre idei de la Sol Price, fondatorul Fed-Mart, un lanţ de magazine de comerţ cu amănuntul din sudul Californiei din perioada anilor '50.

Walt-Mart nu a fost singura instituţie de retail capabilă să ofere asemenea preţuri scăzute. Preţul, aşa cum am mai stabilit, este o metodă de manipulare de mare efect. Dar, dacă este folosită ca atare, nu inspiră oamenii să te susţină şi nici să-ţi fie într-atât de loiali încât să te dezvolţi aşa cum ţi-ai dori. Dacă ai produse ieftine nu înseamnă că îţi inspiri angajaţii să dea tot ce e mai bun din ei. Wal-Mart nu îşi făcuse o fixaţie din preţurile mici şi nu ele l-au făcut atât de iubit şi nici nu au reprezentat factorul covârşitor ce a dus la atingerea succesului.

Pentru Sam Walton, era vorba de altceva, un scop mai înalt, o cauză sau o convingere care l-au inspirat. Mai mult decât orice, Walton credea în oameni. Era convins că, dacă putea avea grijă de fiecare persoană în parte, şi acestea vor avea grijă de el la rândul lor. Cu cât Wal-Mart oferea mai mult angajaţilor sau clienţilor, cu atât mai mult comunitatea răsplătea compania Wal-Mart. „Cu toţii muncim împreună; acesta este secretul", obişnuia Walton să spună.

Era un concept mult mai amplu decât simpla „cheltuire a banilor economisiţi". Pentru Walton, inspiraţia venea nu numai prin prisma serviciilor acordate clienţilor, ci şi din serviciile în sine. Wal-Mart era ceea CE Walton a construit pentru a-şi servi semenii. Pentru a deservi comunitatea, angajaţii şi clienţii. Serviciile oferite reprezentau o cauză măreaţă.

Problema a apărut atunci când cauza sa nu a mai fost dusă mai departe după moartea acestuia. În perioada aceea, Wal-Mart a început uşor să confunde DE CE exista - şi anume, serviciile aduse clienţilor - cu modul în care opera afacerea (CUM) - şi anume garantarea unor preţuri scăzute. Au dat la schimb cauza deservirii semenilor pentru o metodă de manipulare. Au uitat cum răspunsese Sam Walton la întrebarea DE CE, motivaţia lor principală devenind cuvântul „ieftin". Spre deosebire de cauza pe care Wal-Mart o adoptase iniţial, eficienţa şi profitul au devenit coordonatele principale. „Un computer îţi poate spune până la ultimul bănuţ cât ai vândut, dar nu-ţi va spune niciodată cât ai fi putut vinde", a remarcat Walton. Există mereu un preţ pe care trebuie să-l plăteşti pentru banii pe care-i faci şi, dată fiind mărimea considerabilă a reţelei Wal-Mart, lucrurile nu se mai rezumau strict la bani. În cazul Wal-Mart, faptul că răspunsurile pe care fondatorul companiei le dăduse la întrebarea DE CE fuseseră trecute cu vederea a atras după sine un cost uman uriaş. Ironic, dacă luăm în considerare cauza iniţială a companiei.

Compania, cunoscută mai demult pentru felul în care îşi trata angajaţii şi clienţii, a fost afectată de scandaluri timp de aproape un deceniu. Aproape fiecare scandal a evidenţiat cât de prost îşi tratează firma angajaţii şi clienţii. În decembrie 2008, Wal-Mart a fost implicat în şaptezeci şi trei de procese legate de neplata salariilor şi achitase deja sute de milioane de dolari pentru cheltuieli de judecată şi daune. O companie care credea în relaţia simbiotică dintre corporaţie şi comunitate reuşise să creeze o prăpastie între ei şi comunităţile în care opera. A existat chiar o perioadă în care autorităţile erau dispuse să adopte legi pentru a permite înfiinţarea magazinelor Wal-Mart în noile comunităţi; acum luptau împotriva acestui lucru. Eforturile de a opri compania să deschidă magazine noi luaseră amploare pe tot teritoriul ţării. În New York, de exemplu, reprezentanţii zonei Brooklyn şi-au unit forţele cu sindicatele pentru a bloca extinderea reţelei, din cauza

reputaţiei pe care Wal-Mart o avea în ceea ce priveşte practicile incorecte de muncă.

Cei de la Wal-Mart nu au învăţat însă nimic din nici una dintre ironicele violări ale convingerilor fondatorului companiei. „Celebrează-ţi succesul", spunea Sam Walton. „Găseşte partea amuzantă a eşecurilor. Nu te lua atât de mult în serios. Relaxează-te, fiindcă cei din jurul tău vor proceda şi ei în acelaşi fel". În loc să recunoască faptul că lucrurile nu mai erau la fel ca înainte, Wal-Mart a făcut exact contrariul.

Modul în care Wal-Mart gândeşte, acţionează şi comunică de la moartea liderului care avea acea capacitate de a-i inspira pe ceilalţi nu este urmarea faptului că cei de la firmele concurente ar fi mai isteţi. Kmart a depus cererea de intrare în faliment în anul 2002, iar apoi, trei ani mai târziu, a fuzionat cu Sears. Cu vânzări anuale de aproximativ patru sute de miliarde de dolari, Wal-Mart reuşeşte în continuare să vândă de şase ori mai mult decât Target în fiecare an. De fapt, privind dincolo de discounturile din domeniul retailului, Wal-Mart este acum cel mai mare magazin din lume şi vinde mai multe DVD-uri, biciclete şi jucării decât orice altă companie din America. Nu firmele concurente afectează compania. Singura provocare pe care cei de la Wal-Mart au întâmpinat-o provine dintr-un singur loc: ei înşişi.

În cazul Walt-Mart, ceea CE face şi felul CUM procedează nu s-a schimbat. Şi nu are nici o relevanţă faptul că Wal-Mart este o „corporaţie" - aşa a fost şi înainte ca loialitatea clienţilor să înceapă să scadă. S-au schimbat doar răspunsurile la întrebarea DE CE, care nu au mai fost atât de clare. Ştim cu toţii acest lucru. O companie atât de iubită la un moment dat nu mai este pur şi simplu apreciată. Sentimentele negative pe care le avem faţă de companie sunt reale, dar acea parte a creierului capabilă să explice de ce avem o atitudine negativă nu-şi poate explica ce anume s-a schimbat. Aşa că dăm vina pe lucrurile tangibile, mai exact pe cele pe care le putem vedea: dimensiunea şi banii. Dacă noi, cei din afară, nu mai ştim clar DE CE există pe piaţă Wal-Mart, înseamnă că nici cei din interiorul companiei nu mai ştiu. Dacă nu este clar în interior, nu va fi clar nici în exterior. Ideea este că Wal-Mart-ul de astăzi nu mai este Wal-Mart-ul construit de Sam Walton. Aşadar, ce s-a întâmplat?

Ar fi simplu să spunem că pentru ei sunt importante doar

profiturile. Toate companiile există ca atare pentru a face bani, însă succesul nu este un motiv pentru care lucrurile să se schimbe atât de drastic. Acest lucru ne arată doar un simptom. Dacă nu înţelegem mai întâi de toate de ce a apărut, modelul se va repeta la orice altă companie de succes. Nu destinul sau vreun ciclu misterios al afacerilor transformă companiile de succes într-un Goliat impersonal. Ci oamenii.

A avea succes *versus* a simţi că ai succes

În fiecare an, un grup de antreprenori de top se întâlnesc la Endicott House, din cadrul Institutului Tehnologic din Massachusetts, în afara Bostonului. Această adunare a titanilor, aşa cum îşi spun ei înşişi, nu este vreo conferinţă obişnuită a antreprenorilor. Şi nici o reuniune tipică. Nu există nici teren de golf, nici centru spa şi nici mese scumpe. În fiecare an, patruzeci-cincizeci de proprietari de afaceri ascultă diverse conferinţe timp de patru zile, de la primele ore ale dimineţii până seara târziu. Un grup de oratori este invitat să-şi prezinte părerile şi ideile, iar apoi urmează discuţii conduse de unii dintre participanţi.

Acum câţiva ani, am avut onoarea de a participa la adunarea titanilor în calitate de invitat. Mă aşteptam să fie încă un grup de antreprenori care s-au întâlnit să vorbească despre afaceri. Credeam că o să aud aceleaşi discuţii şi prezentări despre maximizarea profiturilor şi îmbunătăţirea sistemelor. Am luat însă parte la ceva profund diferit. De fapt, a fost exact opusul.

În prima zi, cineva a întrebat câţi dintre ei şi-au atins obiectivele financiare. Aproximativ 80 la sută dintre participanţi au ridicat mâinile. Mi s-a părut mai mult decât impresionant. Răspunsul la următoarea întrebare m-a lăsat însă cu gura căscată. Având mâinile încă în aer, grupul a fost întrebat: „Câţi dintre voi simţiţi că aveţi succes?" Şi 80 la sută dintre mâinile ridicate au coborât.

În încăpere se aflau unii dintre cei mai străluciţi antreprenori din America, cei mai mulţi dintre ei multimilionari, genul acela care nu sunt nevoiţi să lucreze dacă nu vor - şi, cu toate acestea, nu simţeau că au succes. Ba chiar mulţi dintre ei au afirmat că le lipseşte ceva încă din momentul în care şi-au înfiinţat companiile. Şi-au adus aminte de zilele în care nu aveau nici un ban şi lucrau în subsolul propriilor case, încercând să facă lucrurile să meargă. Şi tânjeau după sentimentul acela.

Aceşti antreprenori de mare succes trăiau un moment de răscruce în viaţa lor, în care şi-au dat seama că afacerile înseamnă mult mai mult decât a vinde produse sau servicii şi a face bani. Şi-au dat seama de profunda conexiune personală ce există între ceea CE fac şi DE CE se ocupau de acest lucru. Acest grup de antreprenori se adunaseră pentru a discuta problemele legate de răspunsurile la întrebarea DE CE şi, uneori, dezbaterile erau destul de aprinse.

Spre deosebire de antreprenorii obişnuiţi, aceşti titani nu se aflau acolo pentru a-şi dovedi ceva unul altuia. Exista un sentiment foarte mare de încredere, nu de concurenţă pe viaţă şi pe moarte. Şi, prin prisma acestui sentiment, fiecare membru al grupului era dispus să-şi exprime vulnerabilitatea - lucru pe care, de altfel, nu prea îl făceau în restul anului. Pe parcursul evenimentului, fiecărei persoane din încăpere i-au dat lacrimile cel puţin o dată.

Nu mă interesează să scriu despre faptul că banii nu ar cumpăra fericirea sau, în cazul de faţă, sentimentul de succes. Nu este o idee nouă - şi nicidecum una profundă. Ceea ce mă interesează, însă, este tranziţia prin care au trecut aceşti antreprenori. Pe măsură ce companiile s-au dezvoltat şi au început să aibă un succes din ce în ce mai mare, ce anume s-a schimbat?

Este uşor de observat ce au câştigat de-a lungul carierei - putem calcula cu uşurinţă banii, dimensiunea biroului, numărul de angajaţi, mărimea caselor, cota de piaţă şi de câte ori s-a vorbit despre ei în presă. Ceea ce au pierdut însă este mult mai greu de identificat. Pe măsură ce au început să aibă un succes din ce în ce mai mare, ceva mult mai evaziv a început să dispară. Fiecare dintre aceşti oameni de afaceri de succes ştiu CE au făcut. Ştiu CUM au procedat. Dar mulţi dintre ei nu mai ştiau DE CE au făcut-o.

Realizare *versus* succes

Pentru unii oameni, există o ironie a succesului. Multe dintre persoanele care au succes nu îl resimt întotdeauna ca atare. Unii dintre cei care ating faima vorbesc despre singurătatea care de multe ori vine odată cu ea. Asta deoarece succesul şi realizările nu înseamnă acelaşi lucru, chiar dacă de cele mai multe ori le confundăm. Realizarea este ceva spre care tinzi sau ajungi - un fel de scop. Este ceva tangibil, clar definit şi măsurabil. Succesul, în schimb, este un sentiment sau o stare.

„Simte că are succes. *Este* de succes", spunem, folosind verbul „a fi", pentru a sugera starea respectivă. Deşi putem găsi cu uşurinţă o cale prin care să atingem un obiectiv, stabilirea unui drum pentru a ajunge la acel sentiment intangibil de succes este mult mai evazivă. Din punctul meu de vedere, realizarea vine atunci când urmăreşti şi atingi ceea CE îţi doreşti. Succesul apare atunci când îţi este clar DE CE îţi doreşti asta. Trecutul este motivat de factori palpabili, iar prezentul de ceva mai adânc întipărit în creier - şi ne lipseşte capacitatea de a transpune aceste sentimente în cuvinte.

Succesul vine atunci când te trezeşti în fiecare zi gândindu-te tot timpul DE CE faci ceea CE faci. Realizările noastre - ceea CE facem - servesc drept repere care să ne arate că suntem pe calea cea bună. Nu este o relaţie de tipul „ori/ori", fiindcă avem nevoie de ambele. Un înţelept a spus la un moment dat: „Banii nu pot cumpăra fericirea, dar plătesc iahtul cu care te plimbi." Este un mare adevăr în această afirmaţie. Iahtul reprezintă realizarea, este uşor de văzut şi, dacă ai un plan bine pus la punct, reprezintă ceva complet realizabil. În acest timp apare însă în peisaj şi sentimentul greu de definit al succesului. Evident, acest lucru este mult mai greu de văzut şi de atins. Este vorba despre concepte distincte, care uneori merg împreună, iar alteori nu. Mai mult, unii oameni, în timp ce se află în căutarea succesului, confundă pur şi simplu ceea CE obţin cu destinaţia finală. Este şi motivul pentru care nu se simt niciodată mulţumiţi, indiferent cât de mare le-ar fi iahtul şi indiferent câţi bani au. De cele mai multe ori pornim de la o premisă falsă, aceea că dacă vom avea cât mai multe realizări, vom cunoaşte şi succesul. Dar rareori se întâmplă aşa ceva.

Pe parcursul construirii unei afaceri sau a unei cariere, devenim mai încrezători în ceea CE facem. Devenim experţi în CUM putem proceda. Cu fiecare realizare, măsurătorile palpabile ale succesului şi sentimentul că facem progrese cresc. Viaţa este bună. Cu toate acestea, pentru cei mai mulţi dintre noi, undeva pe parcursul călătoriei uităm DE CE am pornit în primul rând pe acest drum. Undeva în decursul tuturor acestor realizări are loc o scindare. Acest lucru este valabil pentru indivizi şi organizaţii deopotrivă. Antreprenorii de la Endicott au experimentat fiecare în parte aceeaşi tranziţie ca cea a Wal-Mart-ului sau a altor companii mari ce trec sau au trecut prin aşa ceva. Deoarece Wal-Mart operează la o de scară atât de amplă, impactul avut de

răspunsurile neclare la întrebarea DE CE este resimţit la o scară mult mai mare. Angajaţii, clienţii şi comunitatea vor simţi şi ei acest lucru.

Cei care au capacitatea de a nu pierde niciodată din vedere propriul DE CE, indiferent de cât de puţin sau cât de mult realizează, ne pot inspira. Cei care au capacitatea de a nu pierde din vedere propriul DE CE şi de a conduce pe toată lumea în direcţia corectă sunt marii lideri. Pentru marii lideri Cercul de Aur este echilibrat. Ei sunt în căutarea propriului DE CE, se simt responsabili de modul în care fac asta (CUM) şi ceea CE fac are rolul de dovadă tangibilă a lucrurilor în care cred. Cei mai mulţi dintre noi ajung însă într-un punct în care ceea CE facem şi CUM ne determină să ne pierdem în cele din urmă echilibrul. Ajungem la un punct în care răspunsurile la întrebarea DE CE nu mai corespund cu răspunsurile la întrebarea CE. Separarea lucrurilor tangibile de cele intangibile este cea care marchează scindarea.

12 Apariţia unor puncte de răscruce

Wal-Mart şi-a demarat afacerile la scară mică. Aşa a procedat şi Microsoft. Şi Apple. La fel şi General Electric, Ford şi aproape fiecare companie care a reuşit să aibă succes - nici una nu a început prin a face achiziţii, fuziuni sau preluări şi nici nu a atins proporţii uriaşe peste noapte. Aproape fiecare companie sau organizaţie începe la fel: cu o idee. Indiferent că se dezvoltă până într-acolo încât devine o corporaţie de miliarde de dolari, ca Wal-Mart, sau dă greş în primii ani, cele mai multe dintre ele au început cu o singură persoană sau un grup mic de oameni care au avut o idee. Chiar şi statul american s-a născut în acelaşi mod.

La început, ideile sunt alimentate de pasiune - emoţia aceea extrem de captivantă care ne face să realizăm lucruri iraţionale. Pasiunea este cea care îi conduce pe mulţi să facă sacrificii pentru ca o cauză mai importantă decât ei înşişi să poată fi materializată. Unii renunţă la şcoală sau la un loc de muncă perfect, cu un salariu bun şi beneficii, pentru a încerca să reuşească de unii singuri. Alţii lucrează extrem de multe ore fără să stea pe gânduri, sacrificându-şi uneori stabilitatea relaţiei sau chiar sănătatea personală. Această pasiune este atât de intoxicantă şi de interesantă încât îi poate afecta şi pe cei din jur. Inspiraţi de viziunea fondatorului, mulţi dintre cei care lucrează într-o companie chiar de la înfiinţarea ei adoptă imediat ideile. Bazându-se pe instinct, aceşti angajaţi renunţă la un moment dat la locurile lor de muncă bine plătite şi acceptă salarii mai mici pentru a începe să lucreze într-o companie în cazul căreia riscul de eşec este, din punct de vedere statistic, de 90%. Dar statisticile nu contează, fiindcă viaţa lor este dominată de pasiune şi de optimism, iar energia este la cote maxime. Ca toţi cei care adoptă imediat o idee, comportamentul celor care se alătură unei firme încă de la înfiinţarea ei spune mai multe despre ei decât despre perspectivele propriu zise ale firmei.

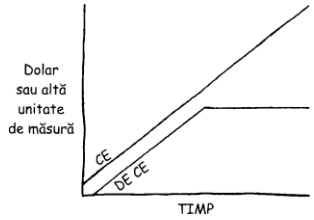
Şi, cu toate acestea, motivul pentru care atât de multe întreprinderi mici dau greş este că pasiunea în sine nu este suficientă pentru a o putea scoate la capăt. Pentru ca pasiunea să supravieţuiască, este nevoie de o structură. Un DE CE fără CUM - pasiune fără structură

- are o probabilitate foarte mare de eşec. Îţi aminteşti explozia de companii virtuale? În acele cazuri exista foarte multă pasiune, dar nu suficientă structură. „Titanii" de la Endicott House nu s-au confruntat totuşi cu această problemă, fiindcă au ştiut cum să construiască sisteme şi procese astfel încât companiile lor să se dezvolte. Fac parte astfel din cele zece procente de companii mici care reuşesc să supravieţuiască în primii trei ani de la înfiinţare. Mai mult, au avut şi în continuare o evoluţie foarte bună. Provocarea cu care s-au confruntat a fost diferită. Pasiunea poate avea nevoie de structură pentru a supravieţui, dar pentru ca această structură să se consolideze, este nevoie de pasiune.

La asta am asistat la reuniunea Titanilor: am văzut o încăpere plină de oameni cu îndeajuns de multă pasiune pentru a începe o afacere, dar şi cu suficiente cunoştinţe pentru a construi sisteme şi structuri cu ajutorul cărora să supravieţuiască - şi chiar foarte bine. Dar, după atâţia ani în care s-au concentrat pe transformarea unei viziuni într-o afacere viabilă, mulţi au început să se fixeze asupra a ceea CE face organizaţia sau CUM pot evolua. Fiindcă au fost absorbiţi de partea financiară sau de un alt rezultat uşor de măsurat şi concentrându-se pe modul CUM au fost obţinute aceste rezultate tangibile, nu s-au mai concentrat pe răspunsurile la întrebarea DE CE, trecând cu vederea motivul pentru care, mai întâi de toate, şi-au înfiinţat firma. Acest lucru s-a întâmplat şi la Wal-Mart. O companie obsedată să deservească diverse comunităţi a devenit interesată exclusiv de atingerea propriilor obiective.

Ca cei de la Wal-Mart, antreprenorii de la Endicott obişnuiau să gândească, să acţioneze şi să comunice din interiorul Cercului de Aur spre exterior - pornind de la DE CE şi ajungând la CUM. Dar pe măsură ce aveau un succes din ce în ce mai mare, procesul a fost inversat. Pe primul loc se află acum răspunsurile la întrebarea CE; prin urmare, toate sistemele şi procesele sunt dedicate în prezent acestor rezultate tangibile. Motivul pentru care s-a produs respectiva schimbare este simplu - a apărut un punct de răscruce, iar răspunsurile la întrebarea DE CE nu au mai fost chiar atât de clare.

Cea mai mare provocare este succesul



Unica şi cea mai mare provocare cu care orice organizaţie se va confrunta este... succesul. În cazul unei companii mici, fondatorul se va baza pe instinctul său pentru a lua toate deciziile majore. De la marketing la producţie, de la strategie la tactică, angajare şi concediere, deciziile pe care fondatorul le va adopta vor fi cele potrivite dacă el însuşi are încredere în propriul instinct. Dar pe măsură ce organizaţia creşte şi are mai mult succes, devine fizic imposibil ca o singură persoană să ia toate deciziile majore. Dintr-odată trebuie să înceapă să aibă încredere în alţii, fiindcă aceste persoane vor începe, la rândul lor, să ia decizii majore legate de angajări. Şi încet, dar sigur, în vreme ce megafonul ia amploare, claritatea DE CE-ului începe să se dilueze.

Întrucât filtrul deciziilor din perioada de început a fost instinctul, situaţiile ce pot fi judecate raţional şi datele empirice reprezintă de multe ori singurul temei pentru deciziile ulterioare. Organizaţiile care trec prin divizare nu mai sunt inspirate de o cauză mai mare decât ele însele. Oamenii vin pur şi simplu la lucru, gestionează sisteme şi lucrează pentru a atinge anumite obiective prestabilite. Nu mai au însă nici o catedrală de construit. Pasiunea a dispărut, iar inspiraţia a atins pragul de jos. În acel moment, majoritatea angajaţilor consideră compania un simplu loc de muncă. Dacă aşa se simt oamenii din interior, imaginează-ţi cum se simt cei din exterior. Nu este de mirare că manipularea începe să domine nu numai modul în care compania îşi vinde mărfurile, ci şi modul în care îşi păstrează angajaţii. Bonusurile, promoţiile şi alte stimulente ademenitoare, chiar şi insuflarea fricii reprezintă acum singura modalitate de a-i păstra cumva pe cei talentaţi. Ceea ce nu e tocmai inspiraţional.

Această diagramă descrie viaţa unei organizaţii. Linia de sus reprezintă creşterea a ceea CE face organizaţia. Pentru o companie, acest lucru se măsoară, de obicei, în bani - profituri, venituri, indicatori financiari, preţuri sau creşterea cotei de piaţă. Sistemul de măsurare poate fi reprezentat de orice, în funcţie de ceea ce face organizaţia. În

cazul în care se ocupă de salvarea căţeilor pierduţi, atunci s-ar raporta la numărul de pui salvaţi. Este un mod simplu de a măsura creşterea a ceea CE face o organizaţie. Răspunsurile la întrebarea CE sunt, la urma urmei, tangibile şi uşor de măsurat.

A doua linie reprezintă DE CE-ul - claritatea scopului iniţial, a cauzei sau a convingerilor. Ideea este să ne asigurăm că, din perspectiva dezvoltării CE-ului, claritatea DE CE-ului rămâne strâns legată de acesta. Cu alte cuvinte, pe măsură ce volumul megafonului creşte, mesajul transmis trebuie să rămână clar.

Volumul megafonului provine exclusiv de la o amplificare a CE-ului. Dacă acest sistem de măsurare creşte, orice companie poate deveni o companie „de top". Abilitatea de a inspira este cea care menţine însă claritatea DE CE-ului, care oferă doar câtorva persoane şi organizaţii capacitatea de a conduce. Momentul în care răspunsurile la întrebarea DE CE încep să se estompeze, apare scindarea (sau, altfel spus, un punct de răscruce). În acest punct organizaţiile pot avea un oarecare ecou, dar nu mai reprezintă nimic clar.

Atunci când organizaţiile sunt mici, ceea CE fac şi DE CE o fac sunt într-o oarecare concordanţă. Înfiinţate pornind de la personalitatea fondatorului, este relativ uşor pentru angajaţi care au fost acolo chiar de la început să „priceapă" cum stau lucrurile. Răspunsurile clare la întrebarea DE CE sunt înţelese, pentru că sursa pasiunii este aproape - mai mult, este prezentă în fiecare zi la serviciu. În cele mai multe întreprinderi mici, toţi angajaţii stau înghesuiţi în aceeaşi încăpere şi socializează unii cu ceilalţi. Stau pur şi simplu în preajma unui fondator carismatic, care înlesneşte înflorirea acelui sentiment că fac parte parte din ceva special. Deşi pot câştiga la capitolul eficienţă, în cazul întreprinderilor mici, care se simt perfect confortabil să opereze aşa, nevoia de a răspunde clar la întrebarea DE CE nu este atât de importantă. Pentru organizaţiile care doresc să treacă Testul Autobuzului, care vor să aibă venituri de miliarde de dolari sau să lucreze ori să opereze la o scară suficient de mare încât să producă o schimbare a pieţei sau a societăţii, necesitatea de a gestiona punctele de răscruce este de o importanţă capitală.

Testul Autobuzului este o metaforă simplă. Dacă fondatorul sau liderul unei organizaţii ar fi lovit de un autobuz, ar continua organizaţia să prospere în acelaşi ritm, fără ca el să se mai afle la cârmă? Atât de

multe organizaţii se bazează pe forţa unei singure persoane încât plecarea acesteia poate duce la perturbări semnificative. Întrebarea nu este dacă acest lucru se va întâmpla - toţi fondatorii pleacă sau mor la un moment dat; într-un final, totul ţine de cât de pregătită este organizaţia pentru această plecare inevitabilă. Provocarea nu este de a se agăţa de lider, ci de a găsi modalităţi eficiente astfel încât viziunea fondatorului să rămână vie pentru totdeauna.

Pentru a trece Testul Autobuzului, pentru ca o organizaţie să continue să inspire şi să conducă şi după plecarea fondatorului său, răspunsurile pe care acesta le-a dat la întrebarea DE CE trebuie să fie extrase şi integrate în cultura companiei. Mai mult, un plan de succesiune bine pus la punct ar trebui să aibă ca scop identificarea unui lider inspirat de cauza fondatoare şi pregătit să conducă organizaţia în generaţia următoare. Viitorii lideri sau angajaţi trebuie să fie inspiraţi de ceva mai măreţ decât personalitatea puternică a fondatorului şi trebuie să vadă dincolo de profit şi de valoarea acţiunilor.

Microsoft a trecut la un moment dat printr-un punct de răscruce, dar nu într-o asemenea măsură încât să nu poată fi adus înapoi pe linia de plutire. Nu cu multă vreme în urmă, a existat o perioadă în care cei de la Microsoft veneau în fiecare zi la serviciu pentru a schimba lumea. Şi au şi făcut-o. Faptul că Microsoft a pus un calculator pe fiecare birou a schimbat semnificativ modul în care trăim. La un moment dat însă, răspunsurile pe care le dădeau la întrebarea DE CE nu au mai fost atât de clare. Puţini dintre cei care lucrează acum acolo sunt instruiţi să facă tot ce le stă în putinţă pentru a-i ajuta pe oameni să fie mai productivi, astfel încât să îşi poată atinge potenţialul maxim. Astfel că Microsoft a devenit o simplă companie de software.

Dacă intri în sediul Microsoft din Redmond, Washington, vei decoperii totuşi că, deşi răspunsurile lor la întrebarea DE CE au devenit neclare, nu s-au pierdut de tot. Acest sentiment al unei cauze, dorinţa de schimba lumea sunt încă prezente, dar, copleşite de CUM şi CE, nu prea se mai gândeşte nimeni la ele. Microsoft are acum remarcabila oportunitate de a-şi clarifica propriul DE CE şi de a-şi recăpăta inspiraţia care i-a adus acolo unde se află astăzi. În cazul în care nu se întâmplă acest lucru, dacă se vor rezuma să-şi gestioneze răspunsurile la întrebarea CE şi să-şi ignore în continuare propriul DE CE, atunci vor ajunge ca America Online, o companie care s-a îndepărtat atât de mult

de trecut încât aproape că s-a pierdut undeva pe drum. Mai există doar câteva indicii vagi ale DE CE-ului original.

America Online obişnuia să inspire. Era compania la care toţi încercau să se angajeze, aşa cum este Google astăzi. Oamenii erau dispuşi să se mute în Virginia pentru a lucra la această companie uimitoare ce schimba într-un fel regulile business-ului. La fel ca toate companiile care inspiră, AOL a pus în practică schimbări care au modificat profund modul în care ne desfăşurăm activitatea. Au inspirat o naţiune întreagă să se conecteze la internet. Cauza lor a fost clară, iar deciziile erau dictate de propriile răspunsuri la întrebarea CE. Scopul lor era să convingă cât mai multe persoane să intre în mediul online, chiar dacă, pe termen scurt, deciziile luate în vederea realizării acestui obiectiv au provocat haos. Concentrându-se pe răspunsurile la întrebarea DE CE, AOL şi-a depăşit concurenţa prin decizia de a schimba metoda de tarifare, de la plata pe oră la abonament lunar nelimitat, o decizie care a creat atât de mult trafic în mediul virtual încât se li blocau mai mereu serverele. Având în vedere impactul, decizia nu a fost nici practică, nici raţională, dar a fost alegerea cea mai potrivită pentru a-şi pune în practică propria cauză. Faptul că sistemele lor nu erau pregătite pentru un trafic suplimentar n-a făcut decât să-i determine să găsească soluţii pentru a face faţă acestei situaţii, asigurându-se că America are, de fapt, acces la internet.

În acele zile, o adresă de e-mail AOL era un lucru cu care te puteai mândri - un semn care arăta că eşti unul dintre cei care a făcut parte din revoluţia internetului. În zilele noastre, faptul că ai o adresă de de e-mail AOL nu arată decât că ai rămas în urmă. Sensul unui lucru atât de simplu precum extensia @aol.com s-a schimbat atât de mult încât este o dovadă în plus că propria cauză a companiei este de mult timp trecută cu vederea. În lipsa unor răspunsuri clare la întrebarea DE CE, AOL s-a bazat doar pe dinamică pentru ca lucrurile să meargă. Compania nu mai inspiră pe nimeni, nici pe cei care lucrează acolo, nici pe cei din exterior. Nu mai vorbim despre firmă aşa cum o făceam înainte şi cu siguranţă nu mai simţim acelaşi lucru vizavi de ea. Nu o comparăm cu Google, cu Facebook sau cu vreo altă companie din domeniu. La fel ca un tren de marfă care frânează brusc, e nevoie de o distanţă mare pentru ca acest tren să se oprească complet. Este o simplă chestiune de fizică. În cel mai bun caz, vor mai putea funcţiona o

vreme, dată fiind dimensiunea, dar fără un scop prea convingător, fără o cauză sau fără convingeri clare, compania nu prea va mai reprezenta nimic. Într-un final, probabil, va fi divizată şi vândută pe bucăţi (cu tot cu tehnologiile sau clienţii aferenţi) - trist, având în vedere cât de mult ne inspira la un moment dat AOL.

Nu este o coincidenţă faptul că antreprenorii de succes tânjesc după perioada începuturilor. Nu este un accident faptul că marile companii vorbesc despre întoarcerea în timp. Fiindcă au dreptate. Este vorba despre o „întoarcere la elementele de bază". Au realmente nevoie să revină la vremurile în care ceea CE făceau era în perfectă concordanţă cu răspunsurile pe care şi le dădeau la întrebarea DE CE. Dacă vor continua să se concentreze pe CE în detrimentul DE CE - mai mult volum, dar mai puţină claritate - capacitatea lor de a prospera şi de a inspira în anii următori va fi în cel mai bun caz una dubioasă. Companii precum Wal-Mart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell şi multe altele, care obişnuiau să fie speciale, au trecut printr-o sciziune. Dacă nu îşi pot răspunde din nou la întrebarea DE CE şi nu îşi vor inspira din nou angajaţii şi clienţii, vor ajunge să semene cu AOL şi nu vor mai fi sub nici o formă companiile din trecut.

Ceea ce se poate măsura este şi realizabil

În toamna primului an de facultate, Christina Harbridge şi-a propus să-şi găsească un loc de muncă cu jumătate de normă. Intrigată de perspectiva de a lucra în tranzacţiile cu antichităţi, a răspuns unui anunţ publicat într-un ziar din Sacramento, unde se specifica că se va ocupa de activităţi tipice de birou, pentru un „colector". Christina avea să afle în scurtă vreme că treaba ei era aceea de a completa diverse formulare pentru un agent - şi nici atunci nu a fost absolut sigură ce anume însemna asta.

Birourile colectorilor se aflau într-o încăpere mare, cu zeci de telefoane şi o mulţime de agenţi care sunau încontinuu diverse companii sau persoane fizice care aveau datorii neplătite către terţe părţi. Spaţiul era unul deschis, aşa că toată lumea putea auzi ce discută ceilalţi la telefon. Christina a fost uimită de asprimea tonului pe care agenţii îl foloseau când vorbeau cu cei de la care trebuiau să colecteze sumele restante. „îi hărţuiau şi aproape că îi ameninţau", a spus ea. „Ar fi făcut orice pentru a scoate ceva informaţii sau promisiuni de la ei."

Harbridge a recunoscut faptul că proprietarul companiei şi agenţii erau nişte persoane foarte amabile şi politicoase. Se ajutau reciproc, îşi ascultau problemele şi chiar puneau mână de la mână pentru a sponsoriza o familie nevoiaşă în perioada sărbătorilor. Dar atunci când vorbeau la telefon pentru a recupera bani, aceleaşi persoane deveneau agresive, nepoliticoase şi de cele mai multe ori răutăcioase. Nu din cauza faptului că ar fi fost nişte oameni răi, ci că fuseseră motivaţi să fie aşa.

Comportamentul lor arogant era perfect justificat. „Ceea ce poate fi măsurat este şi realizabil", spunea Jack Daly, un renumit trainer pe probleme de vânzări. Iar în lumea celor ce colectează datorii, se oferă bonusuri în funcţie de cât de mulţi bani au reuşit să recupereze - ceea ce a dus la o întreagă industrie care ameninţă, hărţuieşte, persecută şi provoacă. Nu a durat mult până când Harbridge a adoptat aceeaşi atitudine ori de câte ori stătea de vorbă cu debitorii. „Am început sa tratez persoanele cu care discutam la telefon aşa cum procedau şi ceilalţi", a spus ea.

Simţind că ceea ce făcea nu era sub nici o formă în concordanţă cu propriul DE CE, Harbridge a ajuns la concluzia că trebuia să existe şi un alt mod de a recupera banii. „Îmi intrase în cap ideea de a înfiinţa o agenţie de recuperare a datoriilor, la care însă comportamentul să fie unul amabil", a spus ea. Cei care lucrau în domeniu o considerau naivă, dacă nu chiar nebună. Şi poate că aşa şi era.

În 1993, Christina s-a mutat în San Francisco şi şi-a înfiinţat propria firmă de colectare, Bridgeport Financial, convinsă fiind că agenţii ar avea mai mult succes dacă şi-ar respecta interlocutorii în loc să îi hăituiască. Şi-a construit compania prin prisma propriului ei DE CE - acela că toată lumea are o poveste şi fiecare merită să fie ascultat. Abordarea ei era să aibă propriii agenţi care să stabilească un raport cu debitorul aflat la celălalt capăt al telefonului, în decursul unei conversaţii de trei minute. Scopul era ca acesta să afle tot ce se putea despre situaţia persoanei respective: avea mijloacele necesare pentru a plăti datoria? Ar putea onora un plan reeşalonat de plăti? Motivul neplăţii a fost o situaţie pe termen scurt? „Îi făceam pe oameni să ne spună adevărul", a spus ea. „Sigur, aveam şi un departament juridic, dar am încercat să evităm să apelăm la el." Era conştientă însă că, îndiferent de intenţiile sale, în cazul în care şi-ar fi măsurat rezultatele în aceeaşi

manieră ca ceilalţi, urmarea ar fi fost acelaşi comportament îngrozitor. Aşa că a venit cu o modalitate complet nouă de a-şi motiva oamenii, găsind o cale de a-şi măsura propriul DE CE.

La Bridgeport Financial, bonusurile nu erau acordate pentru suma de bani colectată, ci în funcţie de cât de multe carduri de „mulţumire" trimiteau agenţii ei. Acest lucru este mai greu decât pare la prima vedere. Trimiterea unui card de mulţumire pentru timpul alocat unei convorbiri telefonice presupune câteva lucruri. În primul rând, Christina a fost nevoită să angajeze oameni care să creadă în ceea ce credea şi ea. A trebuit să-şi aleagă angajaţii potriviţi, fiindcă dacă aceştia nu erau convinşi că toată lumea merită să fie ascultată, lucrurile nu aveau să funcţioneze. Numai oamenii cu adevărat potriviţi ar fi fost capabili să creeze o atmosferă propice în cadrul unei convorbiri telefonice, care să justifice trimiterea ulterioară a unui card de mulţumire, chiar dacă scopul fusese un apel prin care se solicitau bani. Harbridge a măsurat DE CE exista compania ei, nu CE anume făcea, rezultatul fiind o cultură în care compasiunea era mai presus de orice.

Dar celelalte rezultate? Ce zici de rezultatele financiare, cele la care majoritatea companiilor se gândesc mai întâi de toate? Bridgeport Financial a colectat cu 300 la sută mai mult decât media pe industrie. Mai mult, majoritatea persoanelor şi companiilor care iniţial fuseseră acţionate în justiţie au ajuns să facă mai multe afaceri cu firma care apelase la agenţia de colectare - un lucru fără precedent în domeniu.

Afacerea Christinei nu a reuşit doar pentru că proprietara ei ştia DE CE face asta, ci pentru că a găsit o modalitate de a-şi măsura DE CE-ul. Dezvoltarea companiei a fost răsunătoare, iar cauza ei a fost clară. Ea a început cu DE CE şi restul a venit de la sine.

Cele mai multe organizaţii utilizează în prezent valori foarte clare pentru a urmări progresul şi dezvoltarea a ceea CE fac - de obicei, este vorba despre bani. Din nefericire, avem la dispoziţie măsurători destul de precare prin care să ne asigurăm că răspunsurile la întrebarea DE CE rămân foarte clare. Dwayne Honore a condus în ultimii zece ani propria sa companie de construcţii din Baton Rouge, Louisiana - o meserie învăţată de la tatăl său. Un lider cu un sentiment profund al scopului, el concepuse cu câţiva ani în urmă un sistem genial prin care se asigura că valorile sale sunt încorporate în cultura propriei companii. Şi-a dat seama cum să măsoare un lucru în care majoritatea oamenilor nu cred

cu adevărat: echilibrul dintre viaţa personală şi cea personală. Honore este de părere că oamenii nu ar trebui să stea foarte mult la serviciu, ci mai degrabă să lucreze pentru a petrece mai mult timp alături de familie.

Fiecare angajat de la Honore Construction era obligat să semneze condica dimineaţa şi seara. Dar exista şi un şiretlic. Trebuiau să vină la serviciu între 8:00 şi 08:30 dimineaţa şi să plece între orele 17:00 şi 17:30. Statul peste program însemna că nu se mai acordă bonusuri. Iar fiindcă angajaţii ştiau că trebuie să plece la ora 17:30, nu-şi mai iroseau aproape deloc timpul. Productivitatea era foarte mare, iar fluctuaţia personalului era foarte redusă. Gândeşte-te cât de multe ai făcut în ziua de dinainte de plecarea în concediu. Şi acum imaginează-ţi că fiecare zi ar fi aşa. Exact la acest aspect s-a gândit Dwayne Honore. Fiindcă şi-a dat seama cum să măsoare o valoare la care ţinea foarte mult, acea valoare a fost adoptată. Mai mult, pentru că acţiunile lui Honore trec Testul Ţelinei, ceilalţi pot vedea clar lucrurile în care el crede.

Banii sunt o măsură perfect legitimă a mărfurilor vândute sau a serviciilor prestate. Nu reprezintă însă un mod de calcul al valorii. Doar pentru că cineva face o mulţime de bani nu înseamnă neapărat că el oferă şi ceva de valoare. De asemenea, doar pentru că cineva câştigă mai puţin nu înseamnă neapărat că nu oferă valoare. Simpla măsurare a numărului de produse vândute sau a banilor nu reprezintă o indicaţie a valorii. Valoarea este un sentiment, nu un calcul. Aceasta este percepţia. Unii ar putea argumenta că un produs mai sofisticat care are un preţ mai mic are o valoare mai mare. Dar raportat la ce standarde?

Unchiul meu făcea rachete de tenis. Le producea în aceeaşi fabrică cu o altă firmă cunoscută în acest segment. Erau realizate din acelaşi material şi cu aceleaşi utilaje. Singura diferenţă era că, la ieşirea de pe linia de asamblare, rachetele unchiului meu nu aveau imprimat logo-ul renumitului brand. De asemenea, se vindeau la un preţ mai mic, în aceleaşi magazine cu cele de brand. În fiecare lună, rachetele de firmă se vindeau mult mai bine decât rachetele generice. De ce? Deoarece oamenii percepeau o valoare mai mare pentru un nume de firmă, fiind de părere că este în regulă să plătească în plus pentru acest sentiment. Strict raţional vorbind, rachetele generice ofereau o valoare mai bună. Dar, din nou, valoarea este o percepţie, nu un calcul, fiind şi motivul pentru care companiile pun un accent destul de mare pe

investiţiile în propriul brand. Însă un brand puternic, la fel ca toţi ceilalţi factori intangibili care contribuie la perceperea valorii, începe cu un sens clar al răspunsurilor la întrebarea DE CE.

Dacă cei din zona exterioară a megafonului îţi împărtăşesc DE CE-ul şi dacă sunt capabili să comunice în mod clar că ei înşişi cred în tot ceea ce spui şi faci tu, atunci apare şi încrederea, iar valoarea este percepută ca atare. În această situaţie, cumpărătorii fideli vor vor fi dispuşi să plăfească un preţ mai mare sau să facă nişte sacrificii pentru a obţine acel sentiment. Pentru ei, jertfa de timp sau de bani este justificată. Vor încerca să explice sentimentul de valoare ce vine din calitate, caracteristici sau un alt element uşor de exemplificat, dar nu despre asta este vorba. Aceia sunt factorii externi, în timp ce sentimentul respectiv vine exclusiv din interiorul lor. Atunci când oamenii ştiu în mod clar care sunt convingerile unei companii fără a folosi cuvinte care să aibă legătură cu preţul, calitatea, serviciile şi caracteristicile, înseamnă că respectiva companie a depăşit cu succes punctul de răscruce. În momentul în care oamenii descriu valoarea percepută prin cuvinte emoţionante sau profunde, precum „dragoste", este un semn care ne arată sigur că s-a răspuns foarte clar la întrebarea DE CE.

O succesiune corespunzătoare la funcţia de conducere îţi păstrează în continuare motivaţia

Trei cuvinte au lipsit din discursul de rămas bun al lui Bill Gates atunci când a debarcat oficial de la conducerea Microsoft în iunie 2008. Sunt trei cuvinte pe care, probabil, nici măcar nu şi-a dat seama că ar trebui să le rostească.

„Mă voi întoarce."

Deşi Gates a renunţat la rolul său de CEO al Microsoft, lăsându-i locul lui Steve Ballmer în anul 2000, pentru a dedica mai mult timp şi energie Fundaţiei Bill şi Melinda Gates, a continuat să aibă în continuare un rol şi să fie prezent la sediul Microsoft din Redmond, Washington. Planul său a fost dintotdeauna acela de a lăsa compania în grija altora, dar ca o mulţime de alţi fondatori, Gates a uitat să facă un lucru care ar fi permis planului său să funcţioneze. Această omisiune ar putea avea un impact devastator asupra companiei Microsoft, fiind chiar necesară la un moment dat revenirea acestuia la cârma navei pe care a

construit-o.

Bill Gates este special. Nu doar prin prisma creierului lui sau a stilului de a conduce. Deşi importante, aceste două lucruri nu reprezintă formula pentru a construi de la zero o companie în valoare de şaizeci de miliarde de dolari. Ca toţi liderii vizionari, Bill Gates este special, deoarece el întruchipează propriile convingeri. Este însăşi personificarea DE CE-ului Microsoft. Şi, din acest motiv, este asemenea unui far care le reaminteşte celorlalţi DE CE acceptă să lucreze pentru el.

În 1975, atunci când Gates a fondat Microsoft alături de Paul Allen, a făcut acest lucru pentru a promova o cauză mult mai mare: dacă le-ai pune oamenilor la dispoziţie instrumentele corecte şi i-ai face mult mai productivi, atunci toată lumea, indiferent de nivelul social, va avea oportunitatea de a-şi atinge adevăratul potenţial. „Un computer în fiecare casă şi pe fiecare birou" - Gates şi-a imaginat ceva cu adevărat remarcabil pentru o companie care nici măcar nu fabrică PC-uri. Windows, cel mai de succes software de la Microsoft, a permis tuturor să aibă acces la o tehnologie puternică. Instrumente precum Word, Excel sau PowerPoint au dat tuturor puterea de a pune în practică promisiunea noii tehnologii, astfel încât să devină mai eficienţi şi mai productivi. Întreprinderile mici, de exemplu, ar putea arăta şi acţiona ca marile companii. Aplicaţiile software de la Microsoft l-au ajutat pe Gates să confere putere „omului obişnuit".

Nu există nici un dubiu, Microsoft a făcut mai multe decât Apple pentru a schimba lumea. Deşi suntem atraşi de Apple pentru binemeritata reputaţie de inovare şi provocare a modelelor de afaceri din mai mult de o industrie, Microsoft este compania care a fost responsabilă pentru dezvoltarea calculatorului personal. Gates a „pus" un calculator pe fiecare birou şi, din acest punct de vedere, a schimbat într-adevăr lumea. Dat fiind că era întruchiparea în carne şi oase a DE CE-ului companiei, „omul obişnuit" ce şi-a atins un potenţial uimitor, ce se întâmplă acum, că el a plecat?

Gates însuşi a considerat întotdeauna că are parte de o atenţie mult prea mare pentru rolul său de la Microsoft, o mare parte din ea fiind pusă, desigur, pe seama averii sale excepţionale. Ca toţi liderii plini de inspiraţie, el recunoaşte că rolul său este de a conduce cauza, dar alţii vor fi fizic responsabili pentru punerea ei în practică. Martin

Luther King Jr. nu ar fi putut schimba America traversând pur şi simplu un pod în Selma, Alabama, alături de alţi cinci lideri proeminenţi ai drepturilor civile. A fost nevoie de mii de oameni ce mărşăluiau în spatele lor pentru a stimula schimbarea. Gates îşi dă seama de nevoia unei schimbări reale, dar a neglijat să-şi amintească faptul că orice mişcare efectivă, fie ea socială sau de afaceri, are nevoie de un lider care să iasă în evidenţă, care să îşi promoveze viziunea şi să le reamintească mai întâi de toate oamenilor DE CE participă la ea. Deşi Martin Luther King a fost nevoit să traverseze podul în marşul său din Selma până în Montgomery, semnificaţia în sine a trecerii podului a contat. De asemenea, în afaceri, deşi profitul şi valoarea acţiunilor sunt elemente valide şi relevante, ele nu inspiră oamenii să vină să serviciu.

Deşi Microsoft a trecut printr-un punct de răscruce cu ani în urmă, transformându-se dintr-o companie care intenţionează să schimbe lumea într-o companie care produce aplicaţii software, prezenţa lui Gates a ajutat organizaţia să transmită mai departe, chiar şi într-o măsură foarte mică, DE CE anume există. După plecarea lui Gates, Microsoft nu a avut la dispoziţie suficiente sisteme prin care să-şi măsoare şi să-şi promoveze propriul DE CE - o problemă care va avea un impact din ce în ce mai mare odată cu trecerea timpului.

O astfel de plecare ca cea a lui Gates nu este singulară în rândul companiilor cu lideri deopotrivă de vizionari. Steve Jobs, întruchiparea fizică a revoluţionarului, un om care, de asemenea, a personificat DE CE-ul companiei sale, a părăsit Apple în 1985, după legendara luptă pentru putere cu preşedintele Apple, John Sculley, dar şi cu membrii consiliului de administraţie. Impactul asupra companiei a fost unul profund.

Angajat chiar de Jobs în 1983, Sculley a fost un director perfect capabil, cu rezultate de excepţie dovedite. El ştie CE să facă şi CUM să facă asta. A fost considerat unul dintre cei mai talentati directori de marketing, avansând rapid în carieră în perioada în care a lucrat la PepsiCo, acolo unde a creat campania publicitară „Provocarea Pepsi", care a avut un succes răsunător şi care i-a ajutat să depăşească pentru prima dată în istorie Coca-Cola. Problema a fost că nu era nicidecum potrivit pentru Apple. A condus compania ca pe o afacere şi nu s-a aflat în acea poziţie pentru a-şi promova cauza.

Este greu să-ţi dai seama cum a primit un om atât de nepotrivit ca

Sculley un loc de muncă la Apple, în primul rând. Simplu - a fost manipulat. Sculley nu l-a abordat pe Jobs pentru a-i cere să facă parte din cauza Apple. Modul în care s-a desfăşurat povestea reală a făcut din eşec un lucru aproape previzibil. Jobs ştia că avea nevoie de ajutor. El a ştiut că are nevoie de un individ de tipul CUM, care să-l ajute să-şi pună în practică viziunea. Astfel că l-a abordat pe Sculley, care avea un CV solid, şi i-a spus: „Vrei să vinzi apă cu zahăr toată viaţa ta sau vrei să schimbi lumea?" A mizat într-un fel pe egoul lui Sculley, dar şi pe aspiraţiile şi temerile sale, finalizând astfel o manipulare perfect executată. În urma ei, Jobs a fost alungat din propria companie câţiva ani mai târziu.

Apple a continuat să evolueze bazându-se pe principiile lui Steve Jobs timp de câţiva ani, în care companiile au început să cumpere computere Macintosh, iar dezvoltatorii de software au continuat să creeze aplicaţii noi. Nu a mai trecut mult timp însă până când compania avea să înceapă să se clatine. Pur şi simplu Apple nu mai era ceea ce fusese. Trecuse printr-un punct de răscruce şi îl ignorase. DE CE-ul devenise din ce în ce mai estompat de la an la an. Inspiraţia se evaporase. Literalmente.

Cu un director ca Sculley care să administreze afacerea, nu mai era nimeni care să promoveze cauza. Produsele noi erau „mai puţin revoluţionare şi mai degrabă mai evoluate", a raportat revista *Fortune* la momentul respectiv, adăugând; „Unii le-ar putea numi chiar plictisitoare". Conştient de metodele folosite de Apple, tipice „părţii drepte a creierului", Sculley a reorganizat compania în mod repetat, de fiecare dată încercând să redobândească ceea ce Apple pierduse în mod clar. Şi-a adus câţiva directori noi care să îl ajute. Dar nu au reuşit decât să gestioneze CUM funcţiona compania, când de fapt elementul care avea nevoie de atenţie era DE CE-ul. Nici nu mai este nevoie să spun că moralul era la pământ. Dar asta până la revenirea lui Jobs, în 1997, când tuturor celor din afara şi din interiorul companiei li s-a reamintit de ce există Apple pe piaţă. Recăpătându-şi claritatea, compania şi-a restabilit rapid puterea de inovare, de a gândi diferit şi, nu în ultimul rând, de a redefini industria. Cu Jobs la conducere din nou, cultura provocării *status quo-ului* şi a responsabilizării individului a revenit. Fiecare decizie a fost filtrată prin intermediul răspunsurilor la întrebarea DE CE - şi a funcţionat. Ca cei mai mulţi lideri plini de inspiraţie, Jobs avea

încredere în propriul său instinct, dincolo de sfaturile din exterior. A fost criticat în mod repetat că nu lua decizii ţinând cont de interesul publicului larg, de exemplu să permită donarea unui Mac. Nu putea face acest lucru, fiindcă însemna încălcarea tuturor convingerilor sale. Şi nu ar fi trecut nici Testul Ţelinei.

Atunci când persoana care întruchipează răspunsurile la întrebarea DE CE pleacă din companie fără a formula în mod clar DE CE compania a fost mai întâi de toate înfiinţată, nu lasă în urmă nici o cauză pe baza căreia succesorul ei să conducă. Noul CEO va începe să managerieze compania şi-şi va concentra atenţia pe răspunsurile la întrebarea CE, fără să se mai gândească la DE CE. Mai mult, poate încerca să pună în aplicare propria viziune fără să mai ţină cont de cauza care a inspirat iniţial cei mai mulţi oameni. În asemenea situaţii, liderul poate lucra împotriva culturii companiei în loc să conducă sau să construiască pornind de la ea. Rezultatul este un moral scăzut, o fluctuaţie mare a personalului, performanţa slabă şi o tranziţie lentă şi constantă spre o cultură care nu mai este bazată pe încredere, în care oamenii nu îşi au în vedere decât propriul interes.

Exact aşa s-a întâmplat la Dell. Michael Dell credea în propria cauză atunci când şi-a înfiinţat compania. Încă din prima fază, s-a concentrat pe eficienţă, astfel încât computerele să ajungă la cât mai multă lume. Din păcate, a fost o cauză pe care el însuşi a uitat-o. Ulterior, nu a mai comunicat suficient de bine direcţia înainte de a demisiona din funcţia de CEO al Dell Corp., în iulie 2004. Deşi compania a început să fie din ce în ce mai slabă - serviciile acordate clienţilor erau la pământ - în mai puţin de trei ani şi-a revenit.

Michael Dell şi-a dat seama că, în lipsa lui, nimeni nu se mai gândea la motivul pentru care a fost înfiinţată Dell, compania devenind mult mai obsedată de răspunsurile la întrebarea CE, trecând cu vederea DE CE. „Compania a fost axată prea mult pe ceea ce urma să se întâmple pe termen scurt, iar priorităţile se axau pe lucrurile care oferă rezultate pe termen scurt - iată cauza principală", a declarat Dell pentru *New York Times* în septembrie 2007. Compania începuse să funcţioneze atât de prost încât unii manageri au fost obligaţi să falsifice rapoartele de venituri între 2003 şi 2006, astfel încât să pară că au atins targetul de vânzări, dând senzaţia unei culturi corporatiste care exercita o presiune nejustificată asupra managerilor pentru ca aceştia să atingă obiectivele

legate de profituri. În acelaşi timp, compania a ratat oportunităţi semnificative, trecând cu vederea în special potenţialul pieţei; de asemenea, şi-a pierdut avantajele în faţa furnizorilor de componente. Astfel, în 2006, Hewlett- Packard a depăşit Dell, devenind cel mai important comerciant de computere la nivel mondial. Dell a trecut printr-un punct de răscruce şi nu a reuşit să-şi dea seama care este motivul pentru care compania nu mai avea nici o legătură cu trecutul.

Starbucks este un alt exemplu relevant. În anul 2000, Howard Schultz a demisionat din postul de CEO al Starbucks şi, pentru prima dată în istorie, în ciuda celor 50 de milioane de clienţi pe săptămână, compania a început să aibă probleme.

Dacă priveşti în urmă la istoria Starbucks, vei vedea că s-a dezvoltat nu datorită cafelei, ci experienţei oferite clienţilor. Schultz a început să se concentreze pe răspunsurile pe care compania le dădea la întrebarea DE CE, în 1982, la zece ani după ce Cordon Bowker, Jerry Baldwin şi Zev Siegl au început să comercializeze cafea boabe în Seattle. La început a fost vorba într-adevăr despre cafea. Schultz, frustrat de faptul că fondatorii Starbucks nu au putut avea o viziune mai amplă, şi-a propus să stabilească un nou curs, care a transformat în cele din urmă Starbucks în compania pe care o ştim astăzi. Schultz era îndrăgostit de barurile de espresso din Italia, astfel că viziunea lui era aceea de a construi un mediu confortabil, undeva între serviciu şi acasă din punct de vedere al atmosferei - „al treilea spaţiu", cum îl numea el, care a permis companiei Starbucks să creeze cultura magazinelor de cafea în Statele Unite, care până atunci existase doar în campusurile universitare.

Acesta a fost perioada în care Starbucks a simbolizat ceva, reflectând o convingere de bază despre lume. Aceasta a fost ideea pe care oamenii au cumpărat-o, nu cafeaua propriu zisă. Şi a fost o sursă de inspiraţie. Dar Starbucks, la fel ca atât de mulţi alţii, a trecut printr-un punct de răscruce inevitabil. Cei de acolo au uitat la un moment dat DE CE a fost înfiinţată compania şi a început să se concentreze pe rezultate şi produse. Existase o vreme când la Starbucks îţi puteai savura cafeaua dintr-o cană ceramică şi fursecurile daneze de pe o farfurie tot din ceramică. Două detalii perfecte, care au ajutat la conturarea credinţei companiei - „un loc între serviciu şi acasă". Dar vesela ceramică era mult prea costisitoare, aşa că Starbucks a ales paharele din carton. Deşi

a economisit bani, totul a avut un preţ; erodarea încrederii. Nimic nu transmite unui client într-o măsură mai mare ideea „Te iubim, dar acum ieşi" ca un pahar din carton. Deja nu mai era vorba despre al treilea spaţiu. Iar atenţia s-a concentrat asupra cafelei. Răspunsurile pe care Starbucks le dădea la întrebarea DE CE deveneau neclare. Din fericire, Schultz a fost acolo, întruchiparea fizică a celui care să le reamintească oamenilor care este cauza supremă. În anul 2000 a părăsit însă compania, iar lucrurile s-au înrăutăţit.

Compania crescuse de la mai puţin de 1.000 de magazine la 13.000 în doar zece ani. După opt ani şi alţi doi CEO, compania era excesiv de extinsă, timp în care se mai confrunta şi cu atacurile violente din partea McDonalds sau Dunkin 'Donuts. Într-un memoriu acum celebru pe care Schultz l-a adresat succesorului său, Jim Donald, cu doar câteva luni înainte de a reveni pentru a prelua conducerea, l-a implorat „să facă modificările necesare pentru a evoca moştenirea, tradiţia şi pasiunea pe care o avem pentru adevărata experienţă Starbucks". Motivul pentru care compania încearcă acum să se menţină la suprafaţă nu a fost faptul că s-a dezvoltat prea repede, ci că Schultz nu şi-a infiltrat propriul DE CE în organizaţie, astfel încât compania să-l poată gestiona şi fără el. La începutul anului 2008, Schultz l-a înlocuit pe Donald cu singurul lider care avea puterea de a conduce compania înapoi în timp: el însuşi.

Nici unul dintre aceşti directori nu este considerat darul lui Dumnezeu pe pământ în ceea ce priveşte managementul. Paranoia lui Steve Jobs, de exemplu, este renumită, iar Bill Gates este un ciudat din punct de vedere social. În companiile lor lucrează mii de oameni, iar ei nu pot trage de unii singuri toate sforile şi nici nu pot împinge toate butoanele astfel încât totul să funcţioneze corect. Se bazează în schimb pe creierul şi abilităţile de management ale echipei care să îi ajute să-şi construiască propriile megafoane. Au încredere în oameni care le împărtăşesc cauza. Din acest punct de vedere, nu sunt diferiţi de alţi directori. Dar ceea ce au în comun, ceva de care nu toţi managerii dispun, este faptul că întruchipează fizic valoarea cauzei pe baza căreia şi-au construit companiile. Prezenţa lor fizică le reaminteşte tuturor DE CE vin în fiecare zi la serviciu. Altfel spus, inspiră. Cu toate acestea, la fel ca Bill Gates, aceşti lideri inspiraţi nu au reuşit să-şi transpună corect cauza în cuvinte, astfel încât ceilalţi să se poată mobiliza în jurul ei în

absenţa lor. Astfel că rămân singurii care îşi pot conduce mişcarea. Ce se va întâmpla atunci când Michael Dell sau Howard Schultz vor pleca din nou?

Pentru orice companie, indiferent de dimensiune, succesul este cea mai mare provocare. Pe măsură ce Microsoft s-a dezvoltat, Gates a încetat să mai vorbească despre lucrurile în care crede şi cum are de gând să schimbe lumea şi a început să se refere mai ales la ceea ce face compania. Microsoft s-a schimbat. Mai demult o companie care îşi propusese să ajute oamenii se devină mai productivi astfel încât să poată ajunge la potenţialul lor maxim, Microsoft a devenit o companie care scotea pe piaţă simple aplicaţii software. O astfel de schimbare aparent subtilă afectează comportamentul, deciziile, dar şi impactul asupra structurii companiei în sine pe viitor. Deşi Microsoft s-a schimbat faţă de perioada de început, impactul nu a fost niciodată unul dezastruos, deoarece Bill Gates s-a aflat în continuare acolo, întruchipând fizic cauza care îi inspirase până atunci directorii şi angajaţii.

Microsoft este doar unul dintre lucrurile tangibile pe care Gates le-a făcut de-a lungul timpului pentru a-şi pune în aplicare cauza. Compania este unul dintre CE-urile DE CE-urilor sale. Iar acum s-a retras pentru a se ocupa de ceva care întruchipează o altă cauză a sa - prin intermediul Fundaţiei Bill şi Melinda Gates, ajută oamenii din întreaga lume să se trezească în fiecare zi şi să depăşească obstacolele cu care se confruntă, astfel încât să-şi poată atinge potenţialul maxim. Singura diferenţă este că nu mai apelează la software. Steve Ballmer, un om extrem de inteligent, din toate punctele de vedere, nu întruchipează practic viziunea lui Gates asupra lumii. Lasă senzaţia unui manager puternic, care se uită doar la cifre, concurenţă şi pieţe de desfacere. Este tipul de persoană care ştie să dea răspunsuri la întrebarea CE. Ca şi John Sculley de la Apple, Jim Donald la Starbucks şi Kevin Rollins la Dell - manageri care au înlocuit fondatori vizionari sau lideri - Ballmer ar putea fi omul perfect care să lucreze alături de un vizionar. Dar este oare perfect pentru a înlocui unul?

Întreaga cultură a tuturor acestor companii a fost construită în jurul viziunii unui singur om. Singura variantă care avea să funcţioneze era să găsească un CEO care să creadă în acea mişcare şi să îşi dorească să o conducă, nu să o înlocuiască cu propria lui viziune asupra viitorului. Ballmer ştie cum să mobilizeze compania, dar o poate el oare

inspira?

Asigurarea unei succesiuni reuşite presupune mai mult decât să selectezi pe cineva cu o calificare adecvată - este vorba de identificarea unei persoane care să ţină cont de cauza iniţială în jurul căreia a fost înfiinţată compania. Următorul CEO nu preia cârma pentru a pune în aplicare propria viziune, ci ridică steagul original şi conduce compania în etapa următoare. De aceea se numeşte succesiune, nu înlocuire, pentru că trebuie să existe o continuitate a viziunii.

Unul dintre motivele pentru care la Southwest Airlines s-a putut asigura atât de bine succesiunea este faptul că propria lor cauză era atât de adânc înrădăcinată în cultura companiei, încât cei care au preluat funcţia de la Herb Kelleher ştiau foarte clar ce să facă. Howard Putnam a fost primul preşedinte al companiei Southwest după Kelleher. Deşi avea experienţă în domeniul liniilor aeriene, nu prin prisma CV-ului era atât de potrivit pentru a conduce compania. Putnam povesteşte cum a decurs discuţia cu Kelleher. Putnam şi-a lăsat puţin scaunul pe spate şi a observat că interlocutorul său îşi scosese pantofii. Mai mult, Putnam a văzut că una dintre şosete era găurită. A fost momentul în care Putnam a simţit că discută cu cine trebuie, i-a plăcut faptul că era o persoană obişnuită. El însuşi avea găuri în şosete.

Deşi Putnam era convins că Southwest era potrivită pentru el, cum putem şti dacă el personal era potrivit pentru Southwest? Am avut şansa de sta de vorbă o jumătate de zi cu Putnam. La un moment dat, am sugerat să luăm o pauză şi să bem un Starbucks. Simpla sugestie l-a indignat „Eu nu am de gând să merg la Starbucks!", a dezvăluit. „Nu am de gând să plătesc cinci dolari pentru o ceaşcă de cafea. Şi, oricum, ce naiba este un Frappuccino?" În acel moment mi-am dat seama cât de potrivit este Putnam pentru Southwest Era un om obişnuit. Un tip de genul Dunkin 'Donuts. Persoana perfectă care să preia torţa de la Kelleher şi ducă totul mai departe. Southwest l-a inspirat. În cazul lui Howard Putnam, Kelleher a angajat pe cineva care să poată reprezenta cauza, nu să o reinventeze.

În prezent ea a devenit atât de impregnată în cultura companiei încât aproape că s-a transformat într-un un automatism. Acelaşi lucru poate fi spus şi despre Colleen Barrett, cea care a devenit preşedintele Southwest în 2001, după treizeci de ani în care lucrase ca secretară a lui Kelleher la firma sa de avocatură din San Antonio. Până în 2001,

compania a avut aproape 30.000 de angajaţi şi o flotă de 344 de avioane. Din momentul în care a preluat conducerea, Barrett spune că managementul a devenit „un fel de efort colectiv". Kelleher nu s-a mai implicat zi de zi în companie, dar a lăsat drept moştenire o cultură corporatistă atât de puternică încât prezenţa lui fizică în interiorul firmei nu a mai fost necesară. Persoana lui a fost înlocuită în mare măsură de ceea ce lăsase în urmă. Dar tot acest folclor a fost cel care a contribuit la menţinerea răspunsurilor la întrebarea DE CE. Barrett recunoaşte fără nici un fel de probleme că nu este cel mai deştept director de acolo. În realitate, se subevaluează într-un fel. Dar, ca lider al companiei, sarcina ei nu era să fie cea mai inteligentă, ci de a conduce cauza. De a personifica valorile şi de a le reaminti tuturor de ce se află acolo.

Vestea bună este că poţi şti foarte uşor dacă un succesor duce mai departe torţa aşa cum trebuie. Aplică pur şi simplu Testul Ţelinei şi vei vedea dacă ceea ce spune şi face compania are sens. Testează dacă ceea CE face compania dovedeşte efectiv DE CE a fost ea fondată. Dacă nu putem evalua cu uşurinţă răspunsurile unei organizaţii la întrebarea DE CE, urmărindu-i pur şi simplu produsele, serviciile, marketingul şi declaraţiile publice, atunci există şanse mari ca nici ea să nu ştie care sunt ele. Dacă ei au procedat astfel, atunci asta ni se întâmplă şi nouă.

Atunci când DE CE dispare, îţi mai rămâne doar CE

Pe 5 aprilie 1992, la ora opt dimineaţa, Wal-Mart şi-a pierdut propriul DE CE. În acea zi, Sam Walton, liderul plin de inspiraţie al Wal-Mart, omul care a întruchipat cauza în jurul căreia a fost construită cea mai mare companie de retail din lume, a murit la Little Rock, Spitalul Universităţii de Ştiinţe Medicale din Arkansas, răpus de un cancer de măduvă osoasă. La scurtă vreme după aceea, fiul cel mare al lui Walton, S. Robeson Walton, care i-a urmat tatălui său în funcţia de preşedinte al companiei, a făcut o declaraţie publică.

„Nu se vor produce nici un fel de schimbări în direcţia corporativă, care ţin de control sau de politică", a spus el. Din păcate pentru angajaţii, clienţii şi acţionarii Wal-Mart, nu s-a întâmplat nicidecum aşa.

Sam Walton a fost întruchiparea omului obişnuit. Deşi a fost numit cel mai bogat om din America de către revista *Forbes* în 1985, poziţie pe care a deţinut-o până în momentul trecerii sale în nefiinţă, el

nu a înţeles niciodată importanţa pe care ceilalţi o dădeau banilor. Desigur, Walton a fost un spirit competitiv, iar banii au fost un relevant criteriu al succesului. Dar nu banii i-au dat lui Walton sau celor care au lucrat la Wal-Mart sentimentul reuşitei. Oamenii erau cei care valorau cel mai mult. Pur şi simplu oamenii.

„Ai grijă de oameni şi aceştia vor avea la rândul lor grijă de tine" - aceasta a fost convingerea lui, iar Walton şi Wal-Mart au respectat-o întotdeauna. În perioada de început, de exemplu, Walton venea tot timpul la serviciu în zilele de sâmbătă, tocmai din respect faţă de angajaţii care lucrau în weekenduri. Îşi amintea zilele de naştere şi aniversările tuturor şi chiar detalii extrem de mărunte, de exemplu faptul că mama unui casier fusese operată la vezica biliară. Îşi critica directorii pentru maşinile scumpe pe care le conduceau şi s-a opus vreme de mai mulţi ani ideii de a folosi un avion al corporaţiei. Dacă americanul obişnuit nu are aceste lucruri, atunci nu ar trebui să le aibă nici cei care s-au ridicat puţin deasupra lor.

Wal-Mart nu a trecut printr-un punct de răscruce nici o fracţiune de secundă sub comanda lui Walton, pentru că Walton nu a uitat niciodată de unde a plecat. „Încă nu-mi vine să cred că a apărut la ştiri faptul că m-am tuns la frizerie. Unde altundeva m-aş putea duce să mă tund?", a spus el. „De ce conduc o camionetă? În ce ar trebui să-mi plimb câinii, într-un Rolls-Royce?". Văzut adesea purtând celebra sa jachetă din tweed şi o şapcă de camionagiu, Walton era întruchiparea celor pe care îi căuta să-i deservească - americanul de rând.

Deşi a dezvoltat o companie atât de iubită de către angajaţi, clienţi şi membrii comunităţii, Walton a făcut o singură greşeală majoră. Nu şi-a transpus suficient de clar cauza în cuvinte, astfel încât ceilalţi să o poată duce mai departe şi după moartea sa. Dar vina nu îi aparţine în totalitate. Partea creierului care controlează DE CE-ul nu controlează şi limbajul. Aşadar, ca atât de mulţi alţii, cel mai bine ştia să spună CUM poate da viaţă cauzei sale. Vorbea despre comercializarea unor produse mai ieftine, astfel încât pentru americanul obişnuit, de nivel mediu, totul să fie accesibil. Vorbea despre construirea unor magazine în comunităţile rurale, astfel încât coloana vertebrală a forţei de muncă a Americii să nu fie nevoită să bată drumul până în centrele urbane. Totul avea logică. Toate deciziile sale treceau Testul Telinei. Cu toate acestea, DE CE-ul care a stat la baza construcţiei companiei nu a fost precizat

suficient de clar.

Walton a fost implicat în companie chiar până aproape de moartea sa, starea precară de sănătate împiedicându-l la un moment dat să continue. Ca toate organizaţiile ale căror lideri sau fondatori contribuie, prin prezenţa lor fizică, la menţinerea unor răspunsuri clare la întrebarea DE CE, implicarea sa continuă le amintea tuturor DE CE veneau la muncă în fiecare zi. Îi inspira pe toţi cei de care era înconjurat. La fel ca Apple, care a funcţionat pe principiile insuflate de Steve Jobs, timp de câţiva ani după ce a părăsit compania, înainte de a apărea câteva fisuri semnificative, aşa s-a întâmplat şi în cazul celor de la Wal-Mart - o scurtă perioadă de timp, amintirea lui Sam Walton şi a DE CE-ului său era încă vie. Dar pe măsură ce răspunsurile la întrebarea DE CE începeau să se estompeze, compania şi-a schimbat direcţia. Astfel că la un moment dat a ajuns să aibă o nouă motivaţie - un lucru asupra căruia Walton atrăsese atenţia: goana după bani.

Costco a fost fondat în 1983 de către Jim Sinegal, tipul reprezentativ pentru tipologia DE CE, şi de Jeffrey Brotman, reprezentant al tipului CUM. Sinegal a deprins bazele comerţului de la Sol Price, aceeaşi persoană de la care Sam Walton a recunoscut că a „împrumutat" o mare parte din ceea ce ştia despre afaceri. Şi, ca şi Walton, Sinegal punea oamenii pe primul loc. „Vom fi o companie care pentru majoritatea oamenilor va reprezenta prima opţiune", a spus el într-un interviu acordat emisiunii *20/20,* de la postul de televiziune ABC. Urmând aceeaşi formulă folosită şi de alţi lideri plini de inspiraţie, Costco credea în primul rând în grija faţă de propriii angajaţi. De-a lungul timpului, aceştia au fost plătiţi în medie cu 40 la sută mai mult decât cei care lucrau la Sam's Club, depozitul cu discount deţinut de Wal-Mart. Mai mult, aveau diverse beneficii, inclusiv o acoperire de sănătate pentru mai mult de 90 la sută dintre angajaţi. Prin urmare, cifra de afaceri a Costco a fost în permanenţă cam de cinci ori mai mică decât cea a Sam's Club.

Ca mai toate companiile construite în jurul unei cauze, cei de la Costco s-au bazat pe propriul megafon pentru a se putea dezvolta. Nu au un departament de PR şi nici bugete pentru publicitate. Pentru a se face cunoscuţi, Costco apelează aproape în exclusivitate la Legea Difuzării. „Imaginează-ţi că ai 120.000 de ambasadori fideli, care spun în mod constant lucruri bune despre tine", a spus Sinegal, recunoscând

valoarea încrederii şi a loialităţii angajaţilor, care sunt mai presus de publicitate şi relaţiile publice.

Ani de zile, analiştii de pe Wall Street au criticat strategia Costco de a cheltui atât de mult cu angajaţii, în loc să reducă toate costurile pentru a stimula marjele de profit şi, implicit, pentru a creşte preţul acţiunilor. Wall Street ar fi preferat ca firma să se concentreze pe ceea CE face, nu să răspundă permanent la întrebarea DE CE. Un analist de la Deutsche Bank a declarat la un moment dat pentru revista *Fortune:* „Costco continuă să fie o companie care îşi deserveşte mai bine angajaţii decât acţionarii."

Din fericire, Sinegal a avut încredere în instinctul lui mai mult decât în analiştii de pe Wall Street. „Wall Street există pentru a face bani într-un timp cât mai scurt", a spus el în interviul acordat emisiunii *20/20*. „Noi suntem pe piaţă pentru a construi o organizaţie, o instituţie care sperăm că va fi aici şi peste cincizeci de ani. Iar plata unor salarii decente şi păstrarea angajaţilor prin fidelizare este o afacere foarte bună."

Uimitoare în acest caz nu este doar inspiraţia lui Sinegal, ci că aproape tot ceea ce spune sau face reprezintă un fel de ecou al lui Sam Walton. Wal-Mart a devenit o companie atât de mare, concentrându-se pe răspunsurile la întrebarea DE CE şi asigurându-se că ceea CE face este în concordantă. Banii nu sunt o cauză, ci întotdeauna un rezultat. Dar în acea zi fatidică a lunii aprilie 1992, Wal-Mart a încetat să mai creadă în propriul DE CE.

De la moartea lui Sam Walton, Wal-Mart a fost afectat de scandaluri cauzate de tratament necorespunzător acordat angajaţilor şi clienţilor, toate în numele profitului obţinut de acţionari. DE CE-ul lor a devenit atât de neclar încât, chiar şi atunci când procedează aşa cum trebuie, puţini sunt dispuşi să le acorde credit. Wal-Mart s-a numărat, de exemplu, printre primele companii importante care au contribuit la dezvoltarea unei politici de mediu ce vizează reducerea deşeurilor şi încurajează reciclarea. Dar criticii Wal-Mart erau atât de sceptici în legătură cu motivele companiei încât mişcarea nu a fost considerată una bine intenţionată. „Wal-Mart s-a străduit să-şi îmbunătăţească imaginea şi să afecteze cât mai puţin mediul înconjurător pe viitor", scria intr-un editorial publicat pe site-ul *New York Times* la 28 octombrie 2008. „Wal-Mart promovează în continuare consumul, chiar dacă se

angajează să reducă costurile sociale şi de mediu, fabricând produsele în magazinele proprii." Costco, pe de altă parte, la ceva vreme după Wal-Mart, a anunţat o nouă politică de mediu, beneficiind, în schimb, de mult mai multă atenţie. Diferenţa este că oamenii *cred* că firma Costco chiar face acest lucru.

Atunci când oamenii ştiu DE CE faci ceea CE faci, ei sunt dispuşi să îţi acorde credit pentru tot ceea ce ar putea servi drept dovadă a răspunsurilor la întrebarea DE CE. Atunci când acestea sunt neclare, ceea CE faci nu mai are nici o importanţă. Chiar dacă lucrurile pe care le întreprinzi sau deciziile pe care le iei pot fi bune, nu vor avea nici un sens pentru ceilalţi dacă nu îţi înţeleg în prealabil motivaţia (DE CE).

Şi cum rămâne cu rezultatele? Bazându-se o perioadă pe memoria lui Sam Walton, cultura Wal-Mart au rămas neatinsă într-o primă fază, iar valoarea acţiunilor celor două companii a fost aproximativ egală timp de câţiva ani de la moartea fondatorului. Wal-Mart a continuat însă să-şi desfăşoare afacerile într-o manieră neclară, în timp ce Costco şi-a exprimat în continuare foarte limpede răspunsurile la întrebarea DE CE; prin urmare, diferenţa dintre valoarea acţiunilor s-a schimbat semnificativ. O investiţie în acţiunile Wal-Mart în ziua morţii lui Sam Walton ar fi adus unui acţionar un câştig de 300 la sută până la data la care această carte a fost scrisă. O investiţie făcută în Costco în aceeaşi zi ar fi avut un câştig net de 800 la sută.

Avantajul este că, în cazul Costco, întruchiparea propriului lor DE CE, şi anume Jim Sinegal, este încă acolo. Lucrurile pe care le spune îi ajută pe cei din jurul lui să ştie în permanenţă ce reprezintă compania. Rămânând fidel răspunsurilor la întrebarea DE CE, Sinegal are un salariu de 430.000 de dolari anual, o sumă relativ mică, având în vedere dimensiunea şi succesul companiei. La apogeul Wal-Mart, salariul lui Sam Walton nu a depăşit 350.000 de dolari pe an - în concordanţă cu propriile lui convingeri. David Glass, cel care a preluat funcţia de CEO după Sam Walton, un om care a petrecut mult timp în preajma fondatorului, a spus: „O mare parte din ceea ce se întâmplă în aceste zile cu marile companii şi toţi aceşti directori plătiţi excesiv, care nu fac decât să jefuiască şi să aibă grijă de ei înşişi, mă deranjează. Este una dintre principalele greşeli pe care le fac companiile americane de azi."

Trei directori executivi au încercat să poarte torţa aprinsă iniţial de Sam Walton. Şi, odată cu fiecare dintre ei, acel sens clar al scopului,

cauzei şi credinţei a devenit din ce în ce mai difuz. O nouă speranţă se află în Michael T. Duke, care a preluat funcţia de CEO la începutul anului 2009. Scopul lui Duke este de a restaura sclipirea şi claritatea DE CE-ului Wal-Mart.

Şi pentru a face acest lucru, a început prin a-şi acorda un salariu anual de 5,43 milioane de dolari.

PARTEA a VI-a

Descoperă DE CE

13 Originea întrebării DE CE

Totul a început în perioada războiului din Vietnam, în California de Nord, unde lupta antiguvernamentală şi cea împotriva corupţiei din marile centre de putere luaseră proporţii din ce în ce mai mari. Doi tineri au considerat puterea guvernului şi pe cea a corporaţiilor drept un inamic, nu pentru că ar fi fost foarte mari neapărat, ci pentru că striveau spiritul uman. Îşi imaginau o lume în care individul ar fi putut avea un impact. Îşi imaginau vremuri în care individul ar fi putut rezista cu succes în faţa puterilor acaparatoare sau a modului de gândire tradiţional şi le-ar fi putut contesta după bunul plac sau chiar să le îndrepte în altă direcţie. Îşi petreceau timpul în compania unor hipioţi ce le împărtăşeau convingerile, iar la un moment dat s-au gândit la un mod diferit de a schimba lumea, care nu presupunea proteste sau acţiuni la limita ori în afara legii. Steve Wozniak şi Steve Jobs împliniseră în perioada aceea optsprezece ani. În California de Nord nu numai spiritul revoluţionar era în plină desfăşurare, ci avea loc şi o adevărată revoluţie a calculatorului. În tehnologia aferentă au văzut ei oportunitatea de a demara propria revoluţie. „Apple a dat individului puterea de a face aceleaşi lucruri ca orice companie", povesteşte Wozniak. „Pentru prima dată, o persoană putea înlocui o firmă pur şi simplu, pentru că avea capacitatea de a utiliza tehnologia". Wozniak a proiectat modelul Apple I şi, ulterior, Apple II, astfel încât persoanelor obişnuite să le fie cât se poate de la îndemână să exploateze puterea tehnologiei. Jobs a ştiut cum să le vândă. Şi aşa a luat naştere computerul Apple. O companie cu un scop - acela de a oferi individului capacitatea de a se opune puterilor existente. De a le permite visătorilor şi idealiştilor să conteste situaţia existentă şi să aibă succes. Iar cauza lor - propriile răspunsuri la întrebarea DE CE - a început cu mult înainte ca Apple să se fi născut.

În 1971, în camera de cămin a lui Wozniak de la Universitatea Berkeley, din California, cei doi Steve au conceput un aparat numit Blue Box. Micul dispozitiv păcălea întrucâtva sistemul de telefonie, astfel că nimeni nu mai plătea facturile telefonice pentru convorbirile la distanţă. Calculatoarele Apple nu existau încă, dar Jobs şi Woz contestau deja tipul de putere de tip Big Brother, în cazul de faţă Ma

Bell, compania americană de telefonie şi telegrafie, care deţinea monopolul pe piaţă. Practic, Blue Box era ceva ilegal, însă fiindcă nu-şi doreau să conteste puterea încălcând legea, Jobs şi Woz nu s-au folosit niciodată de aparat. Dar le-a plăcut ideea de a oferi altor persoane posibilitatea de a evita să joace după regulile forţelor de monopol, o temă care avea să se repete de mai multe ori pe viitor.

La 1 aprilie 1976, au repetat modelul. De data aceasta vizau giganţii industriei de calculatoare - IBM în mod special. Înainte de Apple, sistemele de calcul presupuneau încă folosirea unei cartele perforate pentru a opera un calculator mare, ascuns pe undeva printr-un centru computerizat. IBM viza corporaţiile pentru promovarea tehnologiei create, spre deosebire de Apple, care intenţiona să-l utilizeze ca pe un instrument prin care individul să se adreseze corporaţiilor. Cu ajutorul unui scop foarte clar stabilit şi al unei discipline uimitoare, succesul computerelor Apple părea să urmeze practic Legea Difuzării. În primul său an de existenţă pe piaţă, compania a vândut celor care credeau în acelaşi lucru ca şi ei calculatoare în valoare de 1 milion dolari. În cel de-al doilea an, suma a ajuns la 10 milioane de dolari. În cel de-al treilea an, afacerea lor valora 100 de milioane de dolari, atingând nivelul de câteva miliarde în numai şase ani.

Deja un nume familiar, Apple a lansat în 1984 Macintosh, prin faimoasa lor reclamă publicitară „1984", difuzată în timpul galei Super Bowl. Concepută de Ridley Scott, faimosul regizor al unor pelicule clasice precum *Blade Runner,* reclama a schimbat inclusiv cursul industriei publicitare. Prima „reclamă Super Bowl" a inaugurat tradiţia anuală a publicităţii difuzate în timpul finalei campionatului, cu nişte bugete uluitoare. Odată cu Macintosh, Apple a schimbat din nou modul tradiţional în care se proceda până atunci. Au contestat standardele sistemului Microsoft Dos, sistemul de operare folosit de cele mai multe computere personale la vremea aceea. Macintosh a fost primul computer în masă ce utiliza o înterfată grafică şi un mouse, permiţând oamenilor pur şi simplu „să indice cu săgeata punctul pentru ca apoi să apese clic", şi nu un cod de intrare. În mod ironic, cei de la Microsoft au preluat conceptul Apple şi l-au lansat pe piaţa adresată publicului larg, odată cu Windows, versiunea lui Gates a interfeţei grafice cu utilizatorul. Capacitatea Apple de a declanşa revoluţii şi abilitatea

Microsoft de a prelua idei pe care să le introducă în piaţa de masă ilustrează perfect fiecare companie, dar şi pe fondatorii lor. Jobs a fost mereu preocupat de provocare, iar Gates şi-a dorit dintotdeauna să ajungă la cât mai mulţi oameni.

Apple va continua să provoace *status quo-ul* şi prin alte produse care au urmat acelaşi model. Printre exemplele recente se numără iPod sau iTunes. Odată cu aceste tehnologii, Apple a provocat modelul de business din industria muzicală - o industrie atât de preocupată de încercarea de a proteja proprietatea intelectuală şi modelul lor de afaceri depăşit încât s-a judecat timp de treisprezece ani cu cei care piratau muzică, în timp ce Apple a redefinit piaţa muzicii Online. Model repetat din nou atunci când Apple a lansat iPhone. În perioada aceea, furnizorii de servicii de telefonie mobilă şi nu producătorii de telefoane hotărau caracteristicile şi performanţele reale ale aparatelor. T-Mobile, Verizon Wireless sau Sprint, de exemplu, le dictau companiilor Motorola, LG sau Nokia ce anume să facă. Cei de la Apple au schimbat toate aceste lucruri, atunci când au anunţat că, odată cu lansarea pe piaţă a iPhone, vor spune furnizorului de servicii de telefonie ce anume ar putea face. În mod ironic, compania pe care Apple o provocase cu zeci de ani în urmă, cu Blue Box-ul lor, a fost de data aceasta cea care a adoptat imediat ideea. AT&T a fost singura companie care a agreat acest nou model, instaurându-se, aşadar, o altă revoluţie.

Pasiunea pentru inovaţie a celor de la Apple s-a născut pornind de la răspunsurile pe care ei înşişi le-au dat la întrebarea DE CE şi, cu excepţia anilor în care Steve Jobs a lipsit din peisaj, compania nu s-a schimbat niciodată din momentul în care a fost fondată. Industriile care ţin cu dinţii de vechile modele de afaceri ar trebui să fie atente, căci ar putea fi următoarele care vor dispărea de pe piaţă. Dacă Apple rămâne fidelă propriului DE CE, va urma probabil industria de televiziune şi de film.

Capacitatea companiei Apple de a evolua nu are nici o legătură cu expertiza în domeniu. Toate companiile de calculatoare şl tehnologie au acces liber la aceiaşi oameni şi la aceleaşi resurse şi sunt la fel de calificate pentru a fabrica produsele pe care le lansează Apple. Concepţia Apple se reduce la un scop, o cauză sau o convingere, care au fost adoptate în urmă cu mai mulţi ani de doi idealişti din Cupertino, California. „Vreau să mi se audă vocea în univers", a spus la un

moment dat Steve Jobs. Şi exact asta face Apple în domeniile în care concurează. Apple este născut din DE CE-ul fondatorilor săi - combinaţia dintre CE-ul lui Jobs şi DE CE-urile lui Woz. Personalitatea lui Jobs şi cea Apple au fost identice. De fapt, personalităţile tuturor celor care sunt atraşi de Apple sunt similare. Nu este nici o diferenţă între un client şi un angajat Apple. Unul crede în DE CE-ul Apple şi alege să lucreze pentru companie, iar altul crede în CE-ul Apple şi alege să cumpere produsele sale. Este doar o diferenţă de comportament. Nici acţionarii fideli nu sunt mai diferiţi. Ceea CE cumpără este diferit, dar motivul pentru care cumpără acţiuni şi pentru care rămân loiali companiei este acelaşi. Produsele devin simboluri ale propriei identităţi. Se spune că toate acele persoane din exteriorul companiei care dau dovadă de o loialitate extremă sunt considerate o parte a cultului Apple. Iar cei din interiorul companiei care au aceeaşi caracteristică sunt consideraţi o parte integrantă a „cultului lui Steve". Simbolurile lor sunt diferite, dar devotamentul cauzei în care cred este similar. Folosirea cuvântului „cult" implică recunoaşterea unei convingeri puternice, ceva iraţional, împărtăşit de toţi cei care cred în aceleaşi lucruri. Şi pe bună dreptate. Jobs, compania sa, angajaţii săi loiali şi clienţii la fel de fideli există pentru a depăşi permanent limitele. Cu toţii apreciază ideea de revoluţie.

Doar pentru că Apple a răspuns atât de clar la întrebarea DE CE, nu înseamnă că toată lumea este atrasă de companie. Unii o plac, alţii nu. Există persoane care le îmbrăţişează opiniile, iar alţii le resping. Un lucru însă nu poate fi negat: ele reprezintă ceva anume. Legea Difuzării Inovaţiei spune că doar 2,5% din populaţie are o mentalitate inovatoare - un grup de oameni dispuşi să aibă încredere în intuiţia lor şi să îşi asume riscuri mai mari decât alţii. Poate nu este o coincidenţă faptul că programul Windows al companiei Microsoft este instalat pe 96% din computerele lumii, în timp ce Apple deţine aproximativ 2,5 la sută cotă de piaţă. Cei mai mulţi nu doresc să pună sub semnul întrebării *status quo*-ul.

Deşi angajaţii Apple vor spune că succesul companiei se află în produsele sale, ideea este că o mulţime de companii fabrică produse de calitate. Şi, deşi angajaţii companiei Apple ar putea insista în continuare că produsele lor sunt mai bune, depinde de standardul după care le judecă. Produsele Apple sunt într-adevăr cele mai bune pentru cei care

se raportează la modul în care Apple răspunde la întrebarea DE CE. Este convingerea Apple, ce provine din felul de a gândi, de a comunica şi de a proceda - tot ceea ce îi reprezintă. Sunt atât de buni din acest punct de vedere încât sunt capabili să-şi identifice în mod clar produsele punând pur şi simplu în faţa denumirii acestora litera „i". Şi nu deţin doar litera, ci şi cuvântul „I". Vorbim despre o companie ce susţine spiritul creativ al individului, iar produsele, serviciile şi marketingul lor dovedesc fără urmă de îndoială acest lucru.

Identificarea propriului DE CE îşi are originea în trecut

Unele estimări mai conservatoare vehiculau o proporţie de trei la unu. Unii istorici au afirmat însă că armata engleză a fost depăşită numeric cu şase la unu. Indiferent de estimările pe care le preferi, şansele lui Henric al V-lea, regele Angliei, nu erau bune. Era sfârşitul lunii octombrie, în anul 1415, şi armata engleză era pregătită să lupte împotriva forţelor franceze mult mai mari, la Agincourt, în nordul Franţei. Însă cifrele reprezentau doar una dintre problemele lui Henric.

Armata engleză mărşăluise peste 250 de mile, timp de aproape trei săptămâni, iar 40% dintre soldaţi fuseseră răpuşi de diferite boli. Francezii, în schimb, se odihniseră, iar moralul lor era foarte ridicat. Mai bine instruiţi şi mai experimentaţi, francezii erau motivaţi şi de perspectiva răzbunării asupra englezilor pentru a compensa întrucâtva înfrângerile anterioare. Cel mai important era însă faptul că francezii erau mult mai bine echipaţi. Englezii erau dotaţi cu nişte armuri uşoare, dar indiferent de protecţia pe care o aveau, nu se putea compara cu armurile francezilor, net superioare. Oricine se pricepe cât de cât la istoria medievală europeană ştie deja rezultatul bătăliei de la Agincourt. În ciuda tuturor prognosticurilor, englezii au câştigat.

Britanicii erau echipaţi cu o piesă vitală de tehnologie, cu ajutorul căreia au putut produce un lanţ de evenimente al cărui rezultat final a dus în cele din urmă la înfrângerea francezilor. Englezii au avut un arc lung, o armă cu o bătaie uimitoare pentru vremurile acelea. Stând departe de câmpul de luptă - suficient de departe pentru ca armura apăsătoare să nu fie necesară -, englezii îi puteau supraveghea pe francezi, „bombardându-i" cu săgeţi. Însă nu tehnologia sau raza de acţiune sunt elemente ce conferă putere unei săgeţi. O săgeată este un băţ subţire din lemn, cu un vârf ascuţit, iar la capăt are eventual nişte

pene. Nu se poate compara cu o sabie şi nici nu poate penetra o armură. Ceea ce dă unei săgeţi capacitatea de a depăşi experienţa, instruirea sau superioritatea numerică a soldaţilor adverşi sau armura acestora este elanul. Bucăţica aceea subţire de lemn se repede ca fulgerul prin aer şi devine o forţă atunci când se mişcă repede într-o singură direcţie. Dar ce legătură are bătălia de la Agincourt cu descoperirea propriului tău DE CE?

Înainte de a putea avea orice fel de putere sau orice tip de impact, o săgeată trebuie să fie trasă înapoi în spate, la 180 de grade înclinare faţă de ţintă. Şi de acolo derivă puterea în cazul răspunsului la întrebarea DE CE. DE CE nu înseamnă să priveşti înainte la ceea ce doreşti să realizezi, imaginându-ţi o strategie adecvată pentru a ajunge acolo. Nu înseamnă să studiezi o cercetare de piaţă. Nici să desfăşori interviuri ample cu clienţii sau cu angajaţii. Ci să priveşti în direcţia opusă poziţiei tale actuale. Identificarea propriului DE CE este un proces de descoperire, nu o invenţie în sine.

Aşa cum DE CE-ul companiei Apple s-a dezvoltat în timpul rebelilor ani '60-70, DE CE-ul fiecărei persoane sau organizaţii provine din trecutul său. El se naşte din experienţa de viaţă şi educaţia unui individ sau ale unui mic grup de persoane. Fiecare persoană are un singur DE CE şi la fel şi fiecare organizaţie. Nu uita că organizaţia în sine reprezintă unul dintre răspunsurile la întrebarea CE, unul dintre lucrurile palpabile pe care un fondator sau un grup le-a efectuat de-a lungul vieţii pentru a-şi dovedi propriul DE CE.

Orice companie, organizaţie sau grup care are capacitatea de a inspira începe cu o persoană sau un grup mic de oameni care au fost inspiraţi să facă ceva mai măreţ decât ei înşişi. Ironia este că partea cea mai grea nu e să dai un răspuns clar la întrebarea DE CE. Ci disciplina de a avea încredere în instinctul cuiva, de a rămâne fideli scopului, cauzei sau convingerilor declarate. Partea cea mai dificilă este să îţi păstrezi echilibrul şi să rămâi autentic. Puţini sunt cei capabili să-şi construiască un megafon - şi nu doar o companie - în jurul valorii cauzei lor, fiind, de fapt, cei care au abilitatea de a inspira. Prin acest lucru, au o putere din ce în ce mai mare de a declanşa o adevărată mişcare. Identificarea DE CE-ului unei societăţi sau organizaţii sau înţelegerea DE CE-ului unei mişcări sociale începe întotdeauna cu un singur aspect: tu însuţi.

Sunt un dezastru

Există trei luni din viaţa mea pe care nu o să le uit niciodată - septembrie-decembrie 2005. Atunci am atins cel mai de jos nivel cu putinţă.

Mi-am înfiinţat compania în februarie 2002 şi era incredibil de interesant. Eram „plin de energie şi vigoare", aşa cum ar spune bunicul meu. De la o vârstă fragedă, scopul meu a fost să-mi încep propria afacere. Era visul american, iar eu îl trăiam. Sentimentul de împlinire de sine venea din faptul că îmi făcusem curaj şi mă simţeam extraordinar. Dacă cineva mă întreba vreodată ce anume făceam, zici că eram George Reeves din vechia serie televizată *Superman.* Îmi puneam mâinile în şolduri, luam o atitudine ţanţoşă, stăteam într-o parte, cu capul ridicat şi declaram: „Sunt un antreprenor". Mă definea ceea ce făceam şi mă simţeam bine. Nu eram ca Superman, ci chiar Superman.

Aşa cum ştie orice persoană care începe o afacere, este o cursă fantastică. Există statistici care îţi atârnă permanent deasupra capului: peste 90 la sută din întreprinderile noi nu reuşesc să treacă de primii trei ani. Pentru orice persoană care are chiar şi un strop de spirit competitiv în el, mai ales cineva care se defineşte ca fiind un antreprenor (mâinile pe şolduri, spatele drept, corpul aplecat puţin într-o parte), acest risc copleşitor de a da greş nu este intimidant, ci adaugă gaz pe foc. Nebunia de a crede că eşti o parte a minorităţii celor care, de fapt, vor reuşi în primii trei ani şi vei sfida procentele este unul dintre motivele ce definesc un antreprenor, mânat de pasiune şi complet iraţional.

După un an, am sărbătorit. Nu am ieşit din afaceri. Învingeam statisticile. Îmi trăiam visul. Au mai trecut doi ani. Apoi, trei. Nu sunt încă sigur cum am reuşit, mai ales că niciodată nu am pus în aplicare în mod corespunzător sistemele sau procesele adecvate. Şi ce mai conta? Sfidasem statisticile. Mi-am atins obiectivul şi asta era important. Făceam acum cu mândrie parte dintr-un grup foarte mic de oameni care pot spune, cu dovezi statistice, că au fost proprietarii unei mici companii americane.

Al patrulea an avea să se dovedească însă foarte diferit. Noutatea antreprenoriatului se uzase. Nu mai aveam nicidecum postura lui George Reeves. Când eram întrebat ce făceam, spuneam că mă ocup de „consultanţă pe probleme de strategie şi de poziţionare". Nu mai era vorba despre împlinirea unei pasiuni, ci doar de o simplă afacere, în

realitate, situaţia nu era deloc roz.

Nu am avut niciodată un succes răsunător. Îmi câştigam traiul, dar nimic mai mult. Aveam câţiva clienţi din Top 500, deci făceam o treabă bună. Eram foarte clar în legătură cu ceea ce mă ocup. Şi aş putea să vă spun şi cu ce am fost diferiţi, cum am realizat totul. Ca toată lumea care lua parte la acest joc, încercam să conving potenţialii clienţi CUM procedez, CUM e mai bine, că nimeni nu mai era ca noi... şi a fost o muncă grea. Adevărul este că am învins statisticile datorită propriei mele energii, şi nu perspicacităţii în afaceri, însă nu am avut energia să susţin această strategie pentru tot restul vieţii. Am fost îndeajuns de conştient pentru a-mi da seama că aveam nevoie de sisteme şi de procese mai bune pentru ca afacerea să se susţină de una singură.

Eram incredibil de demoralizat. Din punct de vedere teoretic, aş putea să vă spun ce anume trebuia să fac, dar pur şi simplu nu am fost capabil. În septembrie 2005 ajunsesem în pragul depresiei. Toată viaţa fusesem un tip fericit, care a obţinut mereu ce a vrut, aşa că simplul fapt de a mă simţi nefericit a fost destul de rău. Şi lucrurile nu se opreau aici.

Depresia m-a transformat într-un paranoic. Eram convins că urma să-mi închid firma. Că urma să fim evacuaţi din apartament. Că toţi cei care lucrau pentru mine nu mă plăceau şi clienţii mei ştiau că sunt o epavă. Că toată lumea cu care mă întâlneam era mai deşteaptă decât mine. Că toată lumea era mai bună decât mine. Ultima dâră de energie pe care o mai aveam pentru a susţine afacerea am îndreptat-o pentru a mă îmbărbăta şi a pretinde că sunt bine.

Dacă voiam ca lucrurile să se schimbe, eram nevoit să învăţ să pun în aplicare o structură mai viabilă înainte ca totul să se prăbuşească. Am participat la conferinţe, am citit cărţi şi am cerut prietenilor de succes sfaturi despre cum să reuşesc. Primeam sfaturi bune, dar nu le puteam auzi. Indiferent de ceea ce mi s-a spus, nu reţineam decât că procedasem complet greşit. Încercarea de a rezolva problema nu mă făcea să mă simt mai bine, ci mai rău. Aveam senzaţia că sunt şi mai neajutorat. Am început să am gânduri disperate, gânduri care pentru un antreprenor sunt aproape mai rele decât sinuciderea: voiam să mă angajez. Orice ar fi putut opri sentimentul de cădere în gol pe care-l aveam aproape în fiecare zi.

Îmi amintesc că în anul acela am mers în vizită de Ziua Recunoştinţei la familia viitorului meu cumnat. M-am aşezat pe

canapea, în living. Oamenii vorbeau cu mine, dar nu auzeam nici un cuvânt. Dacă mi se puneau întrebări, răspundeam doar ca să mă aflu în treabă. Nu aveam nici dorinţa şi nici capacitatea de a face conversaţie. Abia apoi mi-am dat seama care era adevărul. Statistic sau nu, eram un eşec.

Având o specializare în antropologie şi ocupându-mă de strategii în domeniul marketingului şi al publicităţii, am fost mereu curios să aflu motivul pentru care oamenii fac lucrurile pe care le fac. La începutul carierei am început să devin curios în privinţa acestui subiect profund ancorat în lumea reală - în cazul meu, marketingul corporatist. Există o veche zicală în domeniu: 50% din marketing funcţionează; problema este care dintre cele 50 de procente? Am fost mereu uimit că atât de multe companii pot funcţiona la un asemenea nivel de nesiguranţă. De ce ar vrea cineva să părăsească succesul care costă atât de mult, pariind pe ceva nesigur sau mergând la nimereală? Am fost convins că, dacă un anumit tip de marketing funcţionează, atunci e posibil să descoperi şi de ce anume.

Toate companiile cu resurse egale au acces la aceleaşi agenţii, la acelaşi talente, la aceleaşi medii de informare, aşa că de ce un anumit tip de marketing funcţionează, iar altul nu? Am văzut tot timpul acest lucru, mai ales în perioada în care am lucrat într-o agenţie de publicitate. În condiţii relativ asemănătoare, aceeaşi echipă putea dezvolta o campanie care avea un succes enorm timp de un an, iar după un an să facă o alta, care să nu mai aibă deloc succes. În loc să mă concentrez asupra lucrurilor care nu funcţionează, am ales să îndrept atenţia asupra celor care funcţionează, pentru a afla ce au ele în comun. Vestea bună pentru mine a fost că nu era cine ştie ce de studiat.

Cum a fost Apple în măsură să-şi depăşească în permanenţă concurenţa? Ce a făcut Harley-Davidson atât de bine încât a reuşit să atragă un grup de oameni atât de loiali, încât să-şi tatueze logo-ul pe trup? De ce oamenii iubesc Southwest Airlines atât de mult? Toate aceste companii nu sunt chiar atât de speciale... nu-i aşa? În încercarea de a afla de ce funcţionează aceste lucruri, am dezvoltat un concept simplu, numit Cercul de Aur. Teoria mea a rămas însă ascunsă pe undeva în fişierele din calculator. A fost un proiect mic, care nu a fost aplicat vreodată în lumea reală - dar pe care eu îl consideram interesant.

Câteva luni mai târziu, la un eveniment, am cunoscut o doamnă

interesată de perspectivele mele în marketing. Victoria Duffy Hopper provenea dintr-o familie de profesori şi era extrem de fascinată de comportamentul uman. A fost cea care mi-a vorbit pentru prima dată despre creierul limbic şi neocortex. Mi-a stârnit curiozitatea, aşa că am început să citesc despre biologia creierului, pentru ca apoi să fac o descoperire cât se poate de adevărată.

Biologia comportamentului uman şi Cercul de Aur se suprapun perfect. În timp ce încercam să înţeleg de ce unele lucruri funcţionează, iar altele nu, m-am împiedicat de ceva mult mai profund. Am descoperit de ce oamenii fac ceea ce fac. Abia apoi mi-am dat seama care este cauza reală a stresului meu. Problema nu era că nu ştiam ceea ce trebuia să fac sau cum să procedez, problema era că uitasem DE CE să fac asta. Cercetasem amănunţit problema şi trebuia să-mi redescopăr propriile răspunsuri la întrebarea DE CE.

Cum să-i inspiri pe ceilalţi să facă lucruri care să îi inspire

Heny Ford spunea: „Orice ai crede, că poţi sau că nu poţi, ai dreptate". A fost un individ strălucit din categoria DE CE, care a schimbat modul de funcţionare al industriei în care îşi desfăşura activitatea. Un om care a întruchipat toate caracteristicile unui mare lider şi care a înţeles importanţa perspectivei. Nu eram deloc un idiot atunci când mi-am înfiinţat compania, ba dimpotrivă. Îmi lipsea însă perspectiva. Ştiam ceea CE am făcut, dar uitasem DE CE. Există o diferenţă în a te avânta din toată inima ta, cu ochii închişi, şi a face acelaşi lucru, dar cu ochii larg deschişi. Timp de trei ani, inima mea a bătut, dar ochii erau închişi. Am avut pasiune şi energie, dar mi-au lipsit concentrarea şi direcţia. Era nevoie să-mi amintesc ce anume îmi inspirase pasiunea.

Am devenit obsedat de conceptul DE CE. Eram excesiv de preocupat de această idee. Doar despre asta vorbeam. Mi-am amintit însă de copilărie şi am descoperit ceva remarcabil. Fie că eram cu prietenii, la şcoală sau, mai târziu, la serviciu, am fost mereu un etern optimist. Eu eram cel care îi inspira pe toţi să creadă că pot face orice doresc. Acest model este DE CE-ul meu. Acela de a inspira. Nu contează dacă aplic acest lucru în marketing sau în consultanţă. Nu erau importante tipurile de companii cu care am lucrat sau domeniile în sine. Ci să inspir oamenii să facă lucruri ce-i inspiră, astfel încât, împreună,

să putem schimba lumea. Este calea căreia viaţa şi munca mea îi sunt acum complet dedicate. Henry Ford ar fi fost mândru de mine. După luni de zile în care eram convins că nu pot, acum ştiam că puteam.

M-am transformat într-un cobai pentru acest concept. Dacă motivul pentru care atinsesem cel mai jos nivel era faptul că Cercul meu de Aur era dezechilibrat, atunci era nevoie să-l echilibrez. Dacă era important să încep cu DE CE, atunci aveam să încep cu DE CE în tot ceea ce aveam de făcut. Nu există nici un concept în această carte pe care să nu-l fi pus în practică. Stau la capătul megafonului şi vorbesc despre conceptul DE CE oricui este dispus să asculte. Primii dintre cei care au adoptat cauza mea mă vedeau ca pe instrument cu ajutorul căruia să-şi poată atinge propriul DE CE. Şi m-au prezentat şi altora pe care au crezut că-i pot inspira. Astfel că Legea Difuzării a început să lucreze.

Deşi Cercul de Aur şi conceptul DE CE au funcţionat în cazul meu, am vrut să-l arăt şi altora. Am avut de luat o decizie: să încerc să-l brevetez, să-l protejez şi să-l utilizez pentru a face o mulţime de bani sau să-l împărtăşesc şi altora? Această decizie a fost primul meu Test al Ţelinei. DE CE-ul meu este acela de a motiva oamenii să facă lucruri ce îi inspiră şi, fidel fiind acestei cauze, nu puteam lua decât o singură decizie, să-l dau mai departe, să vorbesc despre asta, să-l împărtăşesc şi altora. Niciodată nu a existat vreun sos secret sau o formulă specială ale căror ingrediente să fie cunoscute doar de mine. Viziunea mea este ca fiecare persoană şi organizaţie să fie conştiente de propriul lor DE CE şi să-l utilizeze beneficiind de toate avantajele. Exact asta fac, bazându-mă în întregime pe conceptul DE CE şi pe tiparul natural al Cercului de Aur, astfel încât să ajung acolo unde îmi doresc.

Experimentul a început să funcţioneze. Înainte de a începe cu DE CE, am fost invitat să ţin primul discurs public din viaţa mea. Acum, am între treizeci şi patruzeci de invitaţii pe an, de la toate felurile de public, peste tot în lume, unde să vorbesc despre Cercul de Aur. Mă adresez antreprenorilor, marilor corporaţii, organizaţiilor non-profit, în chestiuni de politică şi de stat. Am stat de vorbă la Pentagon cu şeful de personal şi cu secretarul Forţelor Aeriene. Înainte de conturarea conceptului „Cercul de Aur", nu mai cunoscusem pe cineva care să fi lucrat în armată. Înainte de a începe cu DE CE, nu mai apărusem la televizor, dar în mai puţin de doi ani primeam invitaţii regulate pentru a

apărea pe MSNBC. Am lucrat cu membri ai Congresului, eu nedesfăşurând niciodată vreo activitate politică sau guvernamentală înainte de a începe proiectul DE CE.

Şi am rămas aceeaşi persoană. Ştiu aceleaşi lucruri pe care le ştiam şi înainte. Singura diferenţă este aceea că acum încep cu DE CE. Asemenea lui Cordon Bethune, care a repus pe picioare compania aeriană Continental, bazându-se pe aceleaşi persoane şi având la dispoziţie acelaşi echipament, şi eu am reuşit să fac lucrurile să meargă apelând la elemente pe care le cunoşteam deja şi pe care le mai pusesem în practică până atunci.

Nu cunosc mai multă lume decât alţii. Nu am o etică de lucru ieşită din comun. Nu am studii aprofundate în domeniu, iar notele mele la facultate nu au fost unele excepţionale. Cea mai amuzantă parte este că nici acum nu ştiu cum se construieşte o afacere. Singurul lucru pe care îl fac şi pe care marea majoritate îl ignoră este faptul că am învăţat să încep cu DE CE.

14 Noua competiţie

**Dacă îţi urmezi propriul DE CE,
atunci şi alţii te vor urma pe tine**

BANG! Se aude un foc de armă şi cursa începe. Alergătorii se îndepărtează de-a lungul terenului. Cu o zi înainte a plouat, iar pământul este încă umed. Temperatura este destul de scăzută - o zi perfectă pentru alergat. Şirul de atleţi formează rapid un grup. Asemenea unui banc de peşti, se deplasează ca un tot unitar. Se stabileşte un ritm constant, astfel încât energia să rămână la nivel maxim întreaga cursă. Ca în orice competiţie, cei puternici vor începe să o ia înainte, iar cei slabi vor rămâne în urmă. Dar nu şi Ben Comen. Ben a rămas în urmă în clipa în care s-a auzit startul. Ben nu este cel mai rapid alergător al echipei. Ba dimpotrivă, este cel mai lent. Nu a câştigat niciodată vreo cursă în tot timpul în care a fost în echipa de cros a liceului Hanna. Dar, vedeţi voi, Ben suferă de paralizie cerebrală.

Paralizia cerebrală, o boală cauzată de cele mai multe ori de complicaţii la naştere, afectează mişcarea şi echilibrul. Problemele fizice durează toată viaţa. Vertebrele diforme duc la o poziţie răsucită a corpului. Muşchii sunt adesea atrofiaţi şi reflexele sunt foarte lente. Încordarea muşchilor şi a încheieturilor afectează, de asemenea, echilibrul. Cei care suferă de paralizie cerebrală au de obicei un mers nesigur, fiindcă genunchii se lovesc şi picioarele sunt trase în spate. Pentru cineva care nu ştie despre ce este vorba, ar putea părea stângace. Sau chiar rupte.

Grupul înaintează din ce în ce mai mult, în timp ce Ben rămâne tot mai în urmă. Alunecă pe iarba umedă şi cade pe pământul moale. Se ridică încet şi continuă să meargă. Rămâne ultimul şi acum. De data aceasta însă doare. Se ridică din nou şi continuă să alerge. Ben nu va renunţa. Grupul nu se mai vede acum, iar Ben aleargă singur. Este linişte. Poate să-şi audă respiraţia greoaie. Se simte singur. Se împiedică din nou de propriile picioare şi mai cade o dată. Indiferent de puterea mentală pe care o are, nu-şi poate ascunde durerea şi frustrarea întipărite pe figură. Se schimonoseşte în timp ce îşi foloseşte toată

energia ca să revină pe propriile picioare şi să continue să alerge. Pentru Ben, este ceva obişnuit. Toţi ceilalţi termină cursa în aproximativ douăzeci şi cinci de minute. Lui Ben îi ia de obicei mai mult de patruzeci şi cinci.

În momentul în care Ben trece în cele din urmă linia de finiş, este cuprins de durere şi extenuat. A fost nevoie de fiecare strop de putere ca să reuşească. Trupul îi e zdrobit şi însângerat. Este acoperit de noroi. Ben ne inspiră, într-adevăr. Şi nu e nicidecum o povestire de tipul „când înaintarea devine dificilă, doar cei duri reuşesc să avanseze" şi nici una de tipul „atunci când cazi, ridică-te singur".

Sunt nişte lecţii grozave, fără urmă de îndoială, dar nu avem nevoie de Ben Comen să ne înveţe aceste lucruri. Există zeci de alte exemple relevante, ca de exemplu un atlet care a suferit un accident cu câteva luni înainte de Olimpiadă, dar a reuşit să îşi revină şi să câştige o medalie. Lecţia lui Ben este una mult mai profundă.

Ceva uimitor se întâmplă după aproximativ douăzeci şi cinci de minute. După ce restul sportivilor îşi termină cursa, se întorc ca să alerge alături de Ben. Ben este singurul alergător care, atunci când cade, este ridicat de cineva. Ben este singurul alergător care, atunci când termină, are o sută de oameni care aleargă în spatele său.

Ceea ce ne învaţă Ben este special. Când concurezi împotriva tuturor, nimeni nu o să te ajute. Dar atunci când concurezi cu tine însuţi, toată lumea vrea să o facă. Atleţii olimpici nu se ajută unul pe celălalt, fiindcă sunt concurenţi. Ben îşi începe fiecare cursă ştiind foarte clar DE CE aleargă. Nu se află acolo ca să învingă pe nimeni, ci pentru el însuşi. Ben nu uită asta niciodată. Sentimentul lui DE CE îi dă puterea să continue. Să îşi întreacă limitele. Să se ridice. Ca să continue. Şi ca să o facă din nou. Şi, în fiecare zi, singurul timp pe care Ben îl setează este al lui.

Gândeşte-te acum la modul în care facem afaceri. Suntem mereu în competiţie împotriva cuiva. Încercăm mereu să fim mai buni decât altcineva. Calitate mai bună. Mai multe caracteristici. Ne comparăm mereu cu altcineva. Şi nimeni nu vrea să ne ajute. Cum ar fi dacă am fi veni în fiecare zi la muncă doar ca să fim mai buni decât noi înşine? Sau dacă ne-am propune să facem un anumit lucru mai bine decât l-am făcut săptămâna trecută? Să avem rezultate mai bune luna aceasta faţă de cea din urmă, pentru simplul motiv că vrem să lăsăm organizaţia într-o stare

mai bună decât am găsit-o?

Multe organizaţii încep prin a se întreba DE CE, dar numai marile organizaţii continuă să facă acest lucru pe parcurs. Cele care uită DE CE au fost fondate se întrec în fiecare zi cu cineva în loc să se întreacă cu ele însele. Scopul urmărit, pentru cei care au pierdut din vedere DE CE aleargă în această cursă, este medalia sau faptul că vor să învingă pe altcineva.

Ce s-ar întâmpla dacă data viitoare când cineva întreabă; „Cine e concurenţa?" am răspunde „N-am nici cea mai vagă idee." Ce ar fi dacă data viitoare când cineva forţează nota: „Ei bine, prin ce sunteţi mai bun decât concurenţa dumneavoastră?", am răspunde: „Nu suntem mai buni decât ei în nici o privinţă." Iar dacă cineva zice „Ei bine, de ce ar trebui să fac atunci afaceri cu dumneavoastră?", vom răspunde cu încredere: „Pentru că ceea ce facem acum este mai bine decât ceea ce făceam cu şase luni în urmă. Şi lucrul pe care îl vom face peste şase luni va fi mai bun decât cel pe care îl facem acum. Pentru că ne trezim în fiecare dimineaţă ştiind clar DE CE venim la serviciu. Venim ca să inspirăm oamenii să facă lucrurile care îi inspiră pe ei. Suntem mai buni decât competitorii noştri? Dacă crezi în ceea ce credem şi noi şi eşti convins că lucrurile pe care le facem te pot ajuta, atunci suntem mai buni. Dacă nu crezi în ceea ce credem noi şi nu eşti convins că lucrurile pe care le facem te pot ajuta, atunci nu suntem mai buni. Scopul nostru este să găsim clienţi care să creadă în ceea ce credem şi noi şi să lucrăm împreună ca să putem reuşi cu toţii. Suntem în căutarea unor persoane care să stea umăr la umăr alături de noi în vederea îndeplinirii aceluiaşi scop. Nu suntem interesaţi să stăm faţă în faţă la aceeaşi masă şi să încheiem cea mai convenabilă înţelegere. Şi iată ce anume facem pentru ca propria noastră cauză să avanseze..." Şi apoi urmează detaliile legate de ceea CE faci şi CUM faci. Dar, de data aceasta, ai început cu DE CE.

Imaginează-ţi cum ar fi dacă toate organizaţiile ar începe cu DE CE. Deciziile ar fi mult mai simple. Loialitatea ar fi mult mai mare. Încrederea ar fi la ordinea zilei. Dacă liderii noştri şi-ar fi dat silinţa să înceapă cu DE CE, optimismul ar domni şi inovaţia ar fi evidentă. Aşa cum ilustrează lucrarea de faţă, există un precedent pentru acest standard. Indiferent de mărimea organizaţiei, indiferent de industrie, de produs sau de serviciu, dacă ne asumăm cu toţii responsabilitatea de a începe cu DE CE şi de a-i inspira şi pe alţii să facă la fel, atunci,

împreună, putem să schimbăm lumea şi o vom face.

Şi asta e destul de inspiraţional.

Dacă această carte te-a inspirat, rugămintea mea este să o dai mai departe cuiva pe care vrei să îl inspire.

MULŢUMIRI

Nimic nu îmi aduce mai multă bucurie şi fericire în această lume decât să mă trezesc în fiecare zi având în minte un răspuns clar la întrebarea DE CE - să inspir oamenii să facă lucrurile care îi inspiră şi pe ei, la rândul lor. Şi este foarte simplu, în condiţiile în care sunt înconjurat de atâţia oameni minunaţi care să mă inspire.

Foarte multe persoane au crezut în mine şi m-au ajutat de-a lungul anilor. Aş dori să le mulţumesc celor care m-au ajutat să construiesc o parte din „megafonul" meu, respectiv lucrarea de faţă. Amy Hertz a fost prima care a insistat să o scriu şi mi-a făcut cunoştinţă cu incredibilul meu agent, Richard Pine. Richard crede în ideea de bine şi a transpus acest lucru şi în afacerile pe care le derulează, ajutându-i pe cei care au un mesaj de transmis să devină autori. Răbdarea şi sfaturile sale au fost de nepreţuit. Lui Russ Edelman, care a fost atât de drăguţ şi mi l-a prezentat pe editorul său, Jeffrey Krames, care, la rândul lui, a pariat pe mine şi m-a lăsat să îl conving să facă lucrurile diferit. Lui Adrian Zackheim, care trece în mod voit de limitele convenţionalului, contribuind foarte mult la dezvoltarea industriei editoriale.

Îi mulţumesc lui Mark Rubin, care vede lumea în aceleaşi culori ca şi mine şi în al cărui subsol am început să scriu; lui Tom şi Aliciei Rypma, în a căror casă am continuat să lucrez, dar şi celor de la Delta Airlines, pentru că m-au tratat împărăteşte în timp ce scriam la 10.000 de metri altitudine. Juliei Hurley, care s-a asigurat că totul se desfăşoară în condiţii optime. Întregii echipe de la Portfolio, care a muncit extrem de mult pentru a da viaţă acestei cărţi. Şi, cel mai important, lui Laurie Flynn, dar şi familiei ei, pentru faptul că au pus suflet şi pasiune ajutându-mă să spun această poveste.

Am avut marea onoare şi privilegiul de a cunoaşte oameni minunaţi, care m-au inspirat într-un mod pe care îmi e greu să îl descriu în cuvinte. Gen. Lori Robinson a fost cea care a schimbat felul în care văd viata şi mi-a arătat ce înseamnă modestia unei mari autorităţi. Kim Harrison, care îşi trăieşte propriul DE CE - pentru a aprecia toate lucrurile bune din jurul ei - şi lucrează neostenit ca să se asigure că ideile bune şi oamenii valoroşi sunt apeciaţi. Ea m-a învăţat ce

înseamnă un parteneriat adevărat şi cum se simte el. Tuturor celor care mi-au împărtăşit o parte din cunoştinţele lor pentru a da viaţă DE CE-ului le sunt profund recunoscător pentru timpul şi energia dedicată; Colleen Barrett, Cordon Bethune, Ben Comen, Randy Fowler, Christina Harbridge, Dwayne Honore, Howard Jeruchimowitz, Guy Kawasaki, Howard Putnam, James Tobin, Acacia Salatti, Jeff Sumpter, Colonelul „Cruiser" Wilsbach şi Steve Wozniak.

Cu mult înainte ca ideea cărţii de faţă să prindă contur, au existat toţi acei oameni care îşi doreau să înveţe despre DE CE şi folosirea Cercului de Aur astfel încât să-şi dezvolte organizaţiile. Aceste persoane care gândesc în viitor au fost dispuse să îmbrăţişeze o idee nouă şi ajutorul lor a fost esenţial pentru a-mi da seama de multe detalii şi nuanţe ale conceptului. Le mulţumesc, aşadar, lui Geoffrey Dzikowski, Jenn Podmore, Paul Guy, Kal Shah, Victor DeOliveria, Ben Rosner, Christopher Bates, Victor Chan, Ken Tabachnick, Richard Baltimore, Rick Zimmerman, Russ Natoce, Missy Shorey, Morris Stemp, Gabe Solomon, Eddie Esses şi lui Elizabeth Hare, care a valorificat răspunsurile la întrebarea DE CE în scopul construirii uneia dintre cele mai preţioase organizaţii - familia ei. Mulţumiri lui Fran Biderman-Gross, care nu este doar una dintre primele adepte ale conceptelor propuse de mine, dar care s-a abătut de la drumul ei ca să îmbrăţişeze ideea în toate aspectele vieţii ei şi i-a încurajat pe alţii să facă, la rândul lor, acelaşi lucru. Le mulţumesc lui Stephanie Herseth Sandlin, lui Paul Hodes şi lui Allyson Schwartz, care au avut atât de multe să-mi ofere şi continuă să facă acest lucru şi cu alţii.

De-a lungul tuturor acestor ani au mai fost şi cei care mi-au dat o şansă şi m-au ajutat să îmi materializez scopurile. Le mulţumesc lui Trudi Baldwin, directorul Programului de Absolvire în Comunicaţii Strategice de la Universitatea Columbia (un program extraordinar), lui Jim Berrien, care a avut încredere în mine, neobositului Jack Daly, care mă învaţă permanent câte ceva, lui Piers Fawkes şi lui Denis Glennon, care m-au susţinut, lui Kevin Goetz, Tony Gomes şi lui Paul Gumbinner, care mi-au oferit şansa de a-mi dezvolta o carieră, lui Kenneth Hein şi Peter Intermaggio, care m-au învăţat să am încredere în mine, Pamelei Moffat şi lui Rick Sapio, care continuă să mă ajute, Alanei Winter şi lui Matt Weiss, pentru că m-au rugat să le împărtăşesc şi celorlalţi ideile mele, dar şi lui Diederik Werdmolder, care a pariat pe

mine încă de la început.

Sunt recunoscător tuturor minţilor strălucite pe care le-am cunoscut la U.S. Air Force, care au avut curajul să încerce ceva diferit. Ei întruchipează DE CE-ul Forţelor Aeriene ale Statelor Unite - să găsească şi să ofere modalităţi mai bune de a-şi desfăşura zi de zi activitatea: generalului-maior William Chambers, generalului de brigadă Walter Givhan, generalului de brigadă Dash Jamieson (care nu încetează să creadă), generalului-maior Darren McDew, generalului de brigadă (Sel) Martin Neubauer (care ştie mai multe decât voi şti eu vreodată), lui Christy Nolta, generalului de brigadă Janet Therianos şi locotenentului-colonel DeDe Halfhill (îmi eşti dator, DeDe).

Le sunt extrem de recunoscător tuturor oamenilor extraordinari şi conversaţiilor sincere care au inspirat atât de multe dintre ideile ce s-au transformat în Cercul de Aur şi toate părţile sale componente. Ii mulţumesc lui Kendra Coppey, care m-a ajutat să scot capul la lumină în 2005, dar şi Iui Mark Levy, care mi-a arătat cum să o iau în direcţia corectă. Mulţumiri lui Peter Whybrow, care a văzut o problemă în America şi m-a ajutat să îi aplic conceptele neuroştiinţei. Recunoştinţa mea se îndreaptă şi către Kirt Gunn, a cărui minte strălucită a inspirat declicul. Fiecare conversaţie cu Brian Collins a adus ceva nou. Îi mulţumesc lui Jorelle Laakso, care m-a învăţat să pot ajunge la lucrurile în care cred. Lui William Ury, care mi-a arătat o cale pe care să o urmez, dar şi generalului-locotenent David Deptula, care este, probabil, cea mai inteligentă persoană pe care o cunosc şi care mi-a oferit o nouă perspectivă în rezolvarea unor probleme extrem de complexe.

Nu aş fi putut să aprofundez niciodată în totalitate conceptul lucrării de faţă fără conversaţiile, ajutorul şi sprijinul lui Nic Askew, Richard Baltimore, Christopher Bennett, Christine Betts, Ariane de Bonvoisin, Scott Bornstein, Tony Conza, Vimal Duggal, Douglas Fiersetin, Nathan Frankel, JiNan Glasgow, Cameron Herold, John Hittler, Maurice Kaspy, Peter Laughter, Kevin Langley, Niki Lemon, Seth Lloyd, Bruce Lowe, Cory Luker, Karl şi Agi Mallory, Peter Martins, Brad Meltzer, Nell Merlino, Ally Miller, Jeff Morgan, Alan Remer, Pamela şi Nick Rodiţi, Ellen Rohr, Lance Platt, Jeff Rothstein, Brian Scudamore, Andy Siegel, John Stepleton, Rudy Vidai, dar şi al celor care au participat în anii 2007 şi 2008 la întâlnirea Titanilor.

Dedic această carte bunicului meu, Imre Klaber, care a trecut în

nefiinţă şi care mi-a arătat că este mult mai distractiv să fii uşor excentric decât să fii absolut normal. Pentru părinţii mei, Steve şi Susan Sinek, care m-au încurajat dintotdeauna să ascult ceea ce îmi spune inima. Pentru Sara, remarcabila mea soră, care apreciază faptul că sunt puţin cam cu capul în nori, dar care are grijă să rămân tot timpul cu picioarele pe pământ.

Există şi câteva cărţi şi autori care, în decursul anilor, m-au inspirat, mi-au oferit idei şi mi-au deschis noi perspective: lucrările lui Ken Blanchard, Tom Friedman şi ale lui Seth Godin, *The Starfish and the Spider,* de Ori Brafman şi Rod Beckstrom, *First, Break All the Rules,* de Marcus Buckingham, *Good to Great,* de Jim Collins, *The 7 Habits of Highly Effective People,* de Stephen Covey, *The 4-Hour Workweek,* de Tim Ferriss, *Never Eat Alone,* de Keitlr Ferrazzi, *E-Myth,* de Michael Gerber, *The Tipping Point* şi *Outliers,* de Malcolm Gladwell, *Chaos,* de James Gleick, *Emotional Intelligence,* de Daniel Goleman, *Made to Stick,* de Chip şi Dan Heath, *Who Moved My Cheese?,* de Spencer Johnson, *The Monk and the Riddle,* de Randy Komisar, *The Five Dysfunctions of a Team,* de Patrick Lencioni, *Freakanomics,* de Steven D. Levitt şi Stephen J. Dubner, *FISH!,* de Stephen Lundin, Harry Paul, John Christensen şi Ken Blanchard, *The Naked Brain,* de Richard Restack, *Authentic Happiness,* de Martin Seligman, *The Wisdom of Crowds,* de James Surowiecki, *The Black Swan,* de Nicholas Taleb, *American Mania,* de Peter Whvbrow, şi cea mai importantă carte, pe care toată lumea trebuie să o citească, cartea care ne învaţă că nu putem să controlăm circumstanţele din jurul nostru, ci doar propria atitudine - *Man's Search for Meaning* (Omul în cautarea sensului vieţii), de Viktor Frankel.

Vreau să le mulţumesc în mod special tuturor celor care s-au alăturat acestei cauze şi au lucrat activ ca să-i inspire pe cei din jurul lor. Sunt recunoscător pentru toate e-mailurile şi notiţele pe care mi le-aţi trimis; le păstrez pe toate ca un memento al faptului că este nevoie de mulţi oameni, umăr la umăr, pentru ca impactul creat să fie unul de amploare.

Şi, nu în ultimul rând, tuturor celor care au citit această carte şi au dat-o mai departe cuiva pe care să îl inspire. Ştiu că dacă o parte dintre noi ar învăţa despre existenţa conceptului DE CE şi s-ar strădui să îl aplice în viaţa de zi cu zi, ar putea schimba lumea.